

# **PENGARUH DIMENSI INDIVIDUAL, PSIKOLOGIKAL, DAN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA**

(Studi Pada Karyawan Tetap PT. PG Rajawali I Unit PG. Kribet Baru  
Kabupaten Malang)

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

LEZA OKTARIANA  
115030201111101



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2015**

## MOTTO

TIADA HASIL YANG MENGHIANATI USAHA  
(ELVIRA DEVINAMIRA)



# TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Dimensi Individual, Psikologikal, dan Organisasional  
Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I  
unit PG. Kribet Baru Kabupaten Malang)

Disusun oleh : Leza Oktariana

NIM : 115030201111101

Fakultas : Ilmu Administrasi Bisnis

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang,

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Dr. M. Al Musadieq, M.BA

NIP. 195805011984031001

  
Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, PhD

NIP. 197602092006041001

# TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas

Brawijaya, pada :

Hari : Senin

Tanggal : 24 Agustus 2015

Jam : 09.30

Skripsi atas nama : Leza Oktariana (115030201111101)

Judul : Pengaruh Dimensi Individual, Psikologikal, dan Organisasional  
Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I  
Unit PG. Kerebet Baru Kabupaten Malang)


Dan dinyatakan lulus

## MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

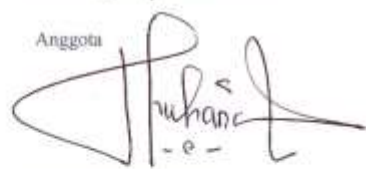
  
Dr. M. Al Musadleg, MBA  
NIP. 19580501 1984031 1 001

  
Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D  
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota

Anggota

  
Drs. Heru Susilo, MA  
NIP. 19591210 198601 1 001

  
Ika Ruhana, S.Sos, M.Si  
NIP. 19770522 200604 2 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan suatu gelar atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 23 tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 6 Agustus 2015



Leza Oktariana

11503020111101

## RINGKASAN

Leza Oktariana, 2015. **Pengaruh Dimensi Individual, Psikologikal, dan Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru Kabupaten Malang)**. Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA dan Arik Prasetya, S.Sos, Msi, PhD.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan gambaran Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru, serta menjelaskan pengaruh variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Jenis penelitian yang digunakan *explanatory research* dengan metode penelitian kuantitatif, sehingga teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menyebar kuesioner kepada 82 karyawan tetap di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda yang dengan bantuan komputer yang kemudian diolah menggunakan program *SPSS 16.0 for windows*.

Hasil deskriptif penelitian menunjukkan bahwa Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru. Untuk stres kerja ( $X_3$ ) pada karyawan termasuk tinggi namun stres kerja yang tinggi tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara parsial Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,024 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Motivasi Kerja berpengaruh signifikan  $t$  sebesar 0,040 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada. Ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,031 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Lingkungan Kerja signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,009 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Secara simultan Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 57% dan sisanya sebesar 43% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, maka disarankan agar PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru dapat mempertahankan serta meningkatkan kemampuan kerja karyawan, motivasi kerja, budaya kerja dan lingkungan kerja. Dan agar dapat meminimalisir stres kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.



## SUMMARY

Leza Oktariana, 2015. **The Effect of Individual, Psychological, and Organizational Dimension on Employee Performance (Study on the Permanent Employees of PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Regency Malang)**. Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA dan Arik Prasetya, S.Sos, Msi, PhD.

The research aims to describe the Work Ability ( $X_1$ ), Work Motivation ( $X_2$ ), Work Stress ( $X_3$ ), Cultural Organizational ( $X_4$ ), Work Environment ( $X_5$ ) and Employee Performance at PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru, and to explain the influence of variables Work Ability ( $X_1$ ), Work Motivation ( $X_2$ ), Work Stress ( $X_3$ ), Cultural Organizational ( $X_4$ ), Work Environment ( $X_5$ ) simultaneously and partially on Employee Performance ( $Y$ ). The type of research is explanatory with quantitative research method. The data collection technique by distributing the questionnaire to 82 permanent employees. Data analysis in this research is using statistical descriptive analysis and multiple linear regression using *SPSS 16.0 for windows*.

Descriptive results of the study showed that the Work Capability ( $X_1$ ), Work Motivation ( $X_2$ ), Cultural Organization ( $X_4$ ), and the Working Environment ( $X_5$ ) effect on Employee Performance ( $Y$ ) on PT. PG. PG Rajawali I Unit Kribet Baru. For Stress Work ( $X_3$ ) on employee stress is high, but high work can improve employee performance.

The research result of multiple linear regression analysis shows that in partially Work Ability ( $X_1$ ) influenced significantly to the employee performance in, it showed by significance t value for 0,024, less than  $\alpha = 0,05$  ( $0,024 < 0,05$ ). Work Motivation ( $X_2$ ) influenced significantly to the employee performance, it showed by significance t value for 0,040, less than  $\alpha = 0,05$  ( $0,040 < 0,05$ ). Work Stress ( $X_3$ ) influenced significantly to the employee performance in, it showed by significance t value for 0,031, less than  $\alpha = 0,05$  ( $0,031 < 0,05$ ). Cultural organizational ( $X_4$ ) influenced significantly to the employee performance, it showed by significance t value for 0,001, less than  $\alpha = 0,05$  ( $0,001 < 0,05$ ). Work Environment ( $X_5$ ) influenced significantly to the employee performance, it showed by significance t value for 0,009, less than  $\alpha = 0,05$  ( $0,009 < 0,05$ ). Work Ability ( $X_1$ ), Work Motivation ( $X_2$ ), Work Stress ( $X_3$ ), Cultural Organizational ( $X_4$ ) and Work Environment ( $X_5$ ) simultaneously has influence significantly to the employee performance in PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru, and all of independent variables give contribution to the variable of employee performance for 57% and the remaining for 43% is influenced by other factors that not studied in this research.

Based on the research result, it is suggested that PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru should maintain and improve employee work ability, work motivation, cultural organization, and work environment, and to minimize work stress of employees to increase employee performance.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“PENGARUH DIMENSI INDIVIDUAL, PSIKOLOGIKAL, DAN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA (Studi Pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Kabupaten Malang)”**. Yang merupakan syarat akademis untuk menyelesaikan dan mendapat gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Dalam penyusunan skripsi ini peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak yang terkait dengan penyusunan skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti menyampaikan rasa terimakasih kepada yang terhormat :

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
4. Bapak M. Kholid Mawardi, S.Sos, M.Si, Ph.D selaku Sekertaris Prodi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
5. Bapak Dr. M. Al Musadieg, MBA selaku ketua komisi pembimbing yang dengan baik hati membimbing dan mengarahkan penulis dari awal mulai memilih judul hingga skripsi ini selesai.
6. Bapak Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D selaku anggota komisi pembimbing yang selalu sabar membimbing dan membantu mengarahkan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Kedua orang tua yang begitu luar biasa yang selalu memberikan kasih sayang, doa dan dukungan penuh terhadap penulis.
8. Bapak dan ibu dosen serta seluruh keluarga besar Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah membantu dan memberikan bekal ilmu pengetahuan selama peneliti dalam masa perkuliahan.



9. Ibu Marista dan seluruh pimpinan dan karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru yang telah membantu penulis untuk mengisi kuesioner dan memberikan data yang dibutuhkan penulis.
10. Teman-teman kos MT. Haryono I/21, Kak Wiwit, Zeta, Vita, Intan, Trisna, Amel, Lely, Mega, Mbak Novi, Anita, Kyky.
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut membantu, semoga ALLAH SWT memberikan balasan yang setimpal.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, maka dengan segala kerendahan hati serta keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang ada pada peneliti, peneliti menerima saran dan kritik untuk memperbaiki skripsi ini. Hasil skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua.

Malang,

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiv</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	 <b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kontribusi Penelitian .....	9
E. Sistematika Pembahasan.....	10
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	 <b>12</b>
A. Tinjauan Empiris .....	12
B. Tinjauan Teoritis.....	19
1. Dimensi Individual.....	19
a. Kemampuan Kerja .....	20
2. Dimensi Psikologikal .....	25
a. Motivasi Kerja .....	26
b. Stres Kerja.....	47
3. Dimensi Organisasional .....	56
a. Budaya Organisasi .....	57
b. Lingkungan Kerja .....	65
4. Kinerja Karyawan .....	71
C. Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	72
D. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	81
E. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	82
F. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	82
G. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	83
H. Model Konsep dan Model Hipotesis .....	84
1. Model Konsep .....	85
2. Model Hipotesis .....	86

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>87</b>
A. Jenis Penelitian .....	87
B. Lokasi Penelitian .....	88
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran .....	88
1. Konsep .....	88
2. Variabel .....	89
3. Definisi Operasional .....	90
4. Skala Pengukuran .....	100
D. Populasi dan Sampel .....	101
1. Populasi .....	101
2. Sampel .....	102
E. Pengumpulan Data .....	105
1. Sumber Data .....	106
2. Metode Pengumpulan Data .....	105
3. Instrumen Penelitian .....	106
F. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	107
G. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas .....	109
H. Analisis Data .....	114
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	115
2. Uji Asumsi Klasik .....	115
a. Uji Normalitas .....	116
b. Uji Heterokedastisitas .....	116
c. Uji Multikolinieritas .....	117
3. Analisis Statistik Inferensial .....	118
4. Uji Hipotesis .....	119
a. Uji Parsial (t) .....	119
b. Uji Simultan (F) .....	120
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	 <b>122</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	122
B. Gambaran Umum Responden .....	150
C. Analisis Data .....	153
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	153
a. Hasil Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) .....	154
b. Hasil Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) .....	158
c. Hasil Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja ( $X_3$ ) .....	162
d. Hasil Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) .....	166
e. Hasil Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) .....	170
f. Hasil Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	178
2. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	182
a. Hasil Uji Normalitas .....	182
b. Hasil Uji Multikolinearitas .....	183
c. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	184
3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	185
4. Uji Hipotesis .....	185
a. Uji t (Parsial) .....	189
b. Uji F (Simultan) .....	195
5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	195

6. Pembahasan.....	198
a. Secara Deskriptif.....	198
b. Secara Inferensial.....	203
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>211</b>
A. Kesimpulan .....	211
B. Saran .....	212
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>215</b>



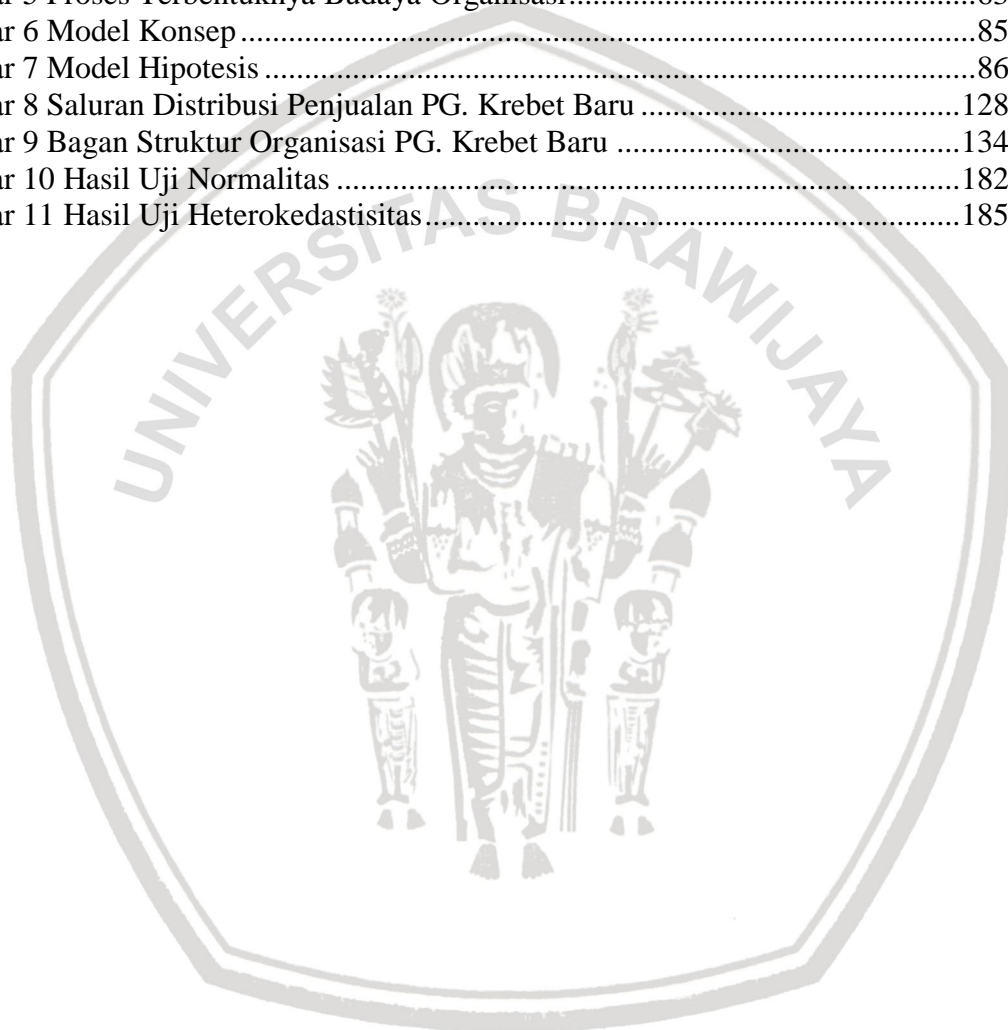
## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 2	Dimensi Kemampuan Intelektual .....	21
Tabel 3	Sembilan Kemampuan Fisik Dasar.....	22
Tabel 4	Perbandingan Antara <i>Hierarchy Need Theory</i> dengan <i>Two Factor Theory</i> .....	36
Tabel 5	Definisi Operasional Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian .....	97
Tabel 6	Skor Jawaban Responden .....	101
Tabel 7	Jumlah Populasi dan Sampel .....	104
Tabel 8	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kemampuan Kerja (X1) .....	110
Tabel 9	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X2) .....	111
Tabel 10	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Stres Kerja (X3) .....	111
Tabel 11	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X4) .....	112
Tabel 12	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja (X5) .....	113
Tabel 13	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	114
Tabel 14	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	150
Tabel 15	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	151
Tabel 16	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	152
Tabel 17	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	152
Tabel 18	Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden .....	153
Tabel 19	Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja (X1) .....	154
Tabel 20	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X2) .....	168
Tabel 21	Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja (X3).....	162
Tabel 22	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X4) .....	166
Tabel 23	Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja (X5) .....	170
Tabel 24	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	178
Tabel 25	Hasil Uji Multikolinearitas .....	184
Tabel 26	Hasil Rji Regresi Linier Berganda.....	186
Tabel 27	Hasil Uji F.....	195
Tabel 28	Hasil Uji t.....	190
Tabel 29	Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel Kemampuan Kerja (X1) .....	191
Tabel 30	Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel Motivasi Kerja (X2) .....	192
Tabel 31	Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel Stres Kerja (X3) .....	193
Tabel 32	Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel Budaya Organisasi (X4) .....	194
Tabel 33	Uji Hipotesis Koefisien Regresi Variabel Lingkungan Kerja (X5) .....	195



## DAFTAR GAMBAR

No.	Nama Gambar	Halaman
Gambar 1	Teori Hierarki Kebutuhan .....	33
Gambar 2	Teori Dua Faktor .....	34
Gambar 3	Perbandingan Teori Motivasi .....	39
Gambar 4	Proses Teori Penguatan .....	43
Gambar 5	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	63
Gambar 6	Model Konsep .....	85
Gambar 7	Model Hipotesis .....	86
Gambar 8	Saluran Distribusi Penjualan PG. Kretbet Baru .....	128
Gambar 9	Bagan Struktur Organisasi PG. Kretbet Baru .....	134
Gambar 10	Hasil Uji Normalitas .....	182
Gambar 11	Hasil Uji Heterokedastisitas .....	185





## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	219
Lampiran 2	Frekuensi Jawaban Responden.....	226
Lampiran 3	Uji Validitas .....	242
Lampiran 4	Uji Reliabilitas.....	250
Lampiran 5	Uji Asumsi Klasik .....	257
Lampiran 6	Regresi Linier .....	259



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Organisasi merupakan salah satu hal yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia. Tanpa disadari sebagian waktu kita dihabiskan sebagai anggota dari sebuah organisasi perguruan tinggi, sosial, kerja ataupun yang lainnya. Organisasi didirikan karena sebuah organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara perorangan. Setiap organisasi memiliki tujuan yang salah satunya adalah peningkatan kinerja/produktivitas dan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu hal yang diperlukan agar dapat mencapai tujuan organisasi tersebut adalah diperlukan adanya pekerja (sumber daya manusia). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu pencapaian tujuan. Karyawan sangat menentukan bagaimana organisasi tersebut kedepannya, keberhasilan atau kegagalannya. Karyawan dan organisasi merupakan dua hal yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Karyawan dibutuhkan untuk menjalankan semua aktivitas organisasi perusahaan. Sedangkan untuk dapat bekerja secara efektif dalam organisasi, karyawan harus memahami visi dan misi dalam organisasi tersebut, agar kinerja pegawai dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Misalnya motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, desain pekerjaan, dll.

Menurut Gibson et. al (2004), terdapat tiga dimensi yang dikelompokkan dalam dimensi individual, psikologikal dan organisasional. Setiap dimensi tersebut terdapat sejumlah subperangkat. Dimensi individual mencakup : kemampuan dan ketrampilan, dalam dimensi psikologikal : presepsi, sikap, kepribadian, stres kerja, motivasi. Sedangkan dalam dimensi organisasional terdapat kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan, lingkungan kerja, budaya organisasi. Penulis dalam penelitian ini menggunakan tiga dimensi yang dikemukakan oleh Gibson et.al sebagai acuan konsep, karena terdapat penjelasan yang spesifik dan sesuai dengan konsep yang ingin dikembangkan dalam penelitian ini. Dimensi individual mencakup kemampuan kerja, dimensi psikologikal mencakup motivasi kerja dan stres kerja, sedangkan dalam dimensi organisasional adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja.

Antara satu dimensi dengan dimensi lain tentunya saling berkaitan satu sama lain. Salah satu bentuk usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara peningkatan kemampuan kerja agar karyawan dapat bekerja dengan optimal. Kemampuan kerja karyawan yang rendah dapat mempengaruhi motivasi kerjanya yang berdampak pada menurunnya kinerja seorang karyawan. “Kemungkinan besar kerja karyawan yang lebih tinggi dicapai bila manajemen telah memastikan kemampuan dan kemudian menjamin bahwa karyawan dalam pekerjaannya mempunyai kemampuan”. (Robbins dan Judge, 2008:58)

Dilihat dari dimensi psikologikal karyawan, motivasi kerja adalah salah satu dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Motivasi kerja dapat secara berkala dilakukan oleh organisasi, tetapi motivasi kerja juga dapat diperoleh dari keluarga, maupun rekan kerja. Diadakannya motivasi dalam perusahaan diharapkan karyawan dapat lebih bersemangat dalam bekerja. Semakin banyaknya tuntutan perusahaan karyawan akan merasa jenuh dengan pekerjaan yang dilakukannya maka dari perlu diadakan motivasi. Menurut Rivai dan Mulyadi (2010:837) “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Motivasi merupakan upaya untuk mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuai dengan yang kita inginkan secara sadar, motivasi kerja juga dapat berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri. Salah satu motivasi yang ada dalam diri seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Semakin banyaknya tugas dan tuntutan pekerjaan yang dialami oleh karyawan, hal itu dapat menyebabkan stres kerja. Stres kerja dapat dialami oleh seluruh individu yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal organisasi. “Stres merupakan interaksi individu dengan lingkungan, namun secara lebih terperinci stres merupakan suatu respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal yang menempatkan tuntutan psikologi dan atau fisik secara berlebihan” (Ivancevich dalam Luthans, 2006:168). Menurut Robbins dan Judge (2008:368) “Stres adalah sebuah kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan individu tersebut dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting”.

Individu akan mengalami stres apabila ia tidak dapat menerima kenyataan bahwa yang ia lakukan tidak sesuai dengan ekspektasinya. Oleh karena itu karyawan harus mampu meminimalisir stres agar tidak mengganggu pekerjaannya. Dampak karyawan yang terkena stres dapat berupa gejala fisiologis, gejala psikologikal dan gejala perilaku. Stres kerja juga akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut, sehingga untuk meminimalisir dampak stres kerja bukan hanya peran individu saja akan tetapi organisasi juga mempunyai andil dalam mengurangi efek stres kerja tersebut. Peran perusahaan /organisasi salah satunya adalah dengan menciptakan budaya kerja dan lingkungan kerja yang baik.

Penerapan strategi dalam perusahaan salah satunya dapat melalui pembentukan budaya organisasi yang tepat di perusahaan. Budaya organisasi antara satu perusahaan dengan perusahaan lain pasti berbeda, salah satunya disebabkan adanya perbedaan sektor kerja perusahaan. Budaya organisasi merupakan suatu pembeda dan juga sebagai norma dalam perusahaan. Pembentukan budaya organisasi perusahaan melewati berbagai proses yang berbeda-beda. Pembentukan budaya organisasi harus dipersiapkan secara matang agar budaya organisasi yang baru lebih memiliki nilai yang kuat untuk para karyawan.

Menurut Robbins dalam Utaminingsih (2014:26) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu persepsi umum yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian”. Salah satu fungsi budaya organisasi adalah dapat menjadi identitas bagi karyawan



dalam perusahaan tersebut. Semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik untuk perusahaan dan dapat menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan dapat bertahan dari masalah tantangan eksternal dan perubahan karena adanya budaya organisasi yang kuat dan positif. Budaya organisasi perusahaan yang baik, maka kinerja karyawan dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

Selain budaya organisasi yang kuat, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh yang penting dan nyata terhadap kinerja dalam organisasi. Karyawan dalam melakukan pekerjaannya karyawan tidak dapat dipisahkan dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih dan layak tentunya dapat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan optimal. Lingkungan kerja dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedarmayati (2009:21) “Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru Kabupaten Malang, yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri, khususnya industri gula. PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru pada awalnya merupakan penggabungan Pabrik Gula Kreet Baru dan Pabrik Gula Rejo Agung Baru, yang merupakan anak perusahaan PT Rajawali Nusantara Indonesia. Penggabungan kedua PG tersebut dilakukan di tahun 1995, dalam



menjalankan usahanya, PT PG Rajawali I sebagai kantor pusat berkedudukan di jalan Undaan Kulon No.57-59 Surabaya - Jawa Timur, sedangkan unit-unit dan anak perusahaan tersebar di wilayah Jawa Timur. PT.PG. Rajawali I unit PG. Kribet Baru berlokasi di Jl. Raya Bululawang No.10, Desa Kribet , Kecamatan Bululawang, Kabupaten Malang. PT. PG. Rajawali I unit PG. Kribet Baru memiliki dua unit pabrik, yaitu PG. Kribet Baru 1 dan PG. Kribet Baru 2. Kapasitas giling PG Kribet Baru I sebesar 2.800 sedang PG Kribet Baru II sebesar 3.600 TCD. Tahun 2009 kapasitas giling PG Kribet Baru I menjadi 6.500 TCD sedang PG Kribet Baru II menjadi 5.500 TCD, dan akan ditingkatkan sesuai dengan kondisi.(pgrajawali1.co.id)

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT. PG. Rajawali I unit PG. Kribet Baru Kabupaten Malang, karena PT. PG. Rajawali I unit PG. Kribet Baru merupakan salah satu pabrik gula berskala besar sangat memperhatikan para karyawannya. Salah satunya dalam hal kemampuan kerja karyawan perusahaan menganalisa kemampuan karyawan agar dalam meningkatkan kemampuan karyawan dapat menghasilkan peningkatan kemampuan kerja yang diinginkan oleh perusahaan. Sedangkan dalam motivasi kerja dan stres kerja, perusahaan berperan untuk meminimalisir stres kerja dan memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. PT. PG. Rajawali I unit PG. Kribet Baru telah mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi dalam perusahaan. PT. PG. Rajawali I unit PG. Kribet Baru menerapkan nilai-nilai perusahaan yang menjadi landasan cara berfikir, dan berperilaku sehingga menjadikan budaya kerja yang berkarakter. Semua karyawan berpedoman dan mentaati budaya kerja yang sudah

ada dalam perusahaan tersebut. Selain hal diatas, PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru juga peduli dan memperhatikan lingkungan kerja baik fisik ataupun non fisik agar karyawan nyaman dalam bekerja yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Semakin banyaknya pabrik penghasil gula di Indonesia menyebabkan PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru menghadapi persaingan ketat antar perusahaan sejenis. PT. PG Rajawali I unit PG. Kreet Baru dalam menghadapi persaingan tersebut harus terus berupaya meningkatkan SDM untuk memenuhi permintaan akan gula dipasaran. Dengan jumlah seluruh pegawai 1938 orang, dalam pelaksanaan motivasi kerja perlu dilakukan dengan matang, begitupula dengan stres kerja yang dialami karyawan perusahaan diharapkan mampu meminimalisir. Nilai-nilai budaya organisasi juga patut di laksanakan sesuai dengan nilai-nilai pokok tersebut dalam pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja fisik dan non fisik juga harus menjadi salah satu perhatian dikarenakan banyaknya beban pekerjaan yang harus diselesaikan dengan cermat dan cepat oleh karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan bersih tentu dapat mempengaruhi karyawan untuk segera menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang berjumlah sebanyak 467 karyawan yang terbagi dalam beberapa divisi, seperti divisi mekanisasi, pabrikasi, ketel, besali, dan lain-lain.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti tertarik untuk mengangkat suatu permasalahan menjadi obyek penelitian yang berjudul **“PENGARUH DIMENSI INDIVIDUAL, PSIKOLOGIKAL DAN ORGANISASIONAL**

**TERHADAP KINERJA” (Studi Pada Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru Kabupaten Malang).**

**B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru ?
2. Apakah Kemampuan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru ?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru ?
4. Apakah Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru ?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru ?
6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru ?
7. Apakah Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru ?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Krebet Baru.
2. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Krebet Baru.
3. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Krebet Baru.
4. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Krebet Baru.
5. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Krebet Baru.
6. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Krebet Baru.
7. Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh simultan Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Krebet Baru.

### D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi/aspek Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan atau informasi yang bermanfaat bagi perusahaan sehingga dapat dijadikan pertimbangan untuk

menjalankan dan mengembangkan perusahaan kedepannya, khususnya dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja.

## 2. Aspek Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan. Dan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang membahas hal yang sama.

## E. Sistematika Pembahasan

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini dibahas tentang latar belakang rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan teoritis dan empiris yang berkaitan Kemampuan Kerja, teori Motivasi, Stres Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan jenis penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik dalam menganalisis data.



#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat ini berisi hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan serta pembahasan yang akan dihubungkan dengan teori pendukung.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari peneliti yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan kebijaksanaan bagi kepentingan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Berikut dibawah ini di sajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini :

1. Gardjito (2014). Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). Jenis metode penelitian yang dipakai adalah *explanatory research* dengan jumlah sampel 50 karyawan. Variabel independennya dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja dan variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan. Hasil analisis uji t diperoleh nilai signifikansi t motivasi kerja sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,5$  ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga terbukti variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis uji t diperoleh nilai signifikansi t Lingkungan Kerja sebesar 0,013 lebih kecil dari  $\alpha = 0,5$  ( $0,013 < 0,05$ ), sehingga terbukti variabel Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji F diperoleh signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,5$  ( $0,000 < 0,05$ ), jadi Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Wulandari (2014). Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja” (Studi pada Karyawan Bagian

Pabrikasi PG. Kebon Agung Malang). Jenis penelitian yang dipakai adalah *explanatory research*. Sampel yang diambil berjumlah 57 orang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Stres Kerja dan Lingkungan Kerja dan variabel terikatnya adalah Prestasi Kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan T test antara  $X_1$  (Stres Kerja) dengan Y (Prestasi Kerja) menunjukkan t hitung = 4,057. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0,05$  ; db residual =54) adalah sebesar 2,005. Karena t hitung > t tabel yaitu  $4,057 > 2,005$  atau nilai signifikansi t (0,000) <  $\alpha = 0,05$ . Maka pengaruh  $X_1$  (Stres Kerja) terhadap prestasi kerja adalah signifikan. T test antara  $X_2$  (Lingkungan Kerja) dengan Y (Prestasi Kerja) menunjukkan t hitung = 2,973. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0,05$ ; db residual =54) adalah sebesar 2,005. Karena t hitung > t tabel yaitu  $2,973 > 2,005$  atau nilai signifikansi t (0,000) <  $\alpha = 0,05$ . Maka pengaruh  $X_2$  (Lingkungan Kerja) terhadap Prestasi Kerja adalah signifikan pada alpha 5%. Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja secara simultan dan parsial.

3. Rachmadhani (2014). Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” (Studi pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang dalam upaya meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia). Jenis penelitiannya adalah *explanatory research*. Variabel bebasnya adalah Lingkungan Kerja, sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan. Sampel berjumlah 65 karyawan. Hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Hal

tersebut dapat dilihat bahwa secara parsial variabel bebas memiliki nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,000 dan lebih kecil dari tingkat kesalahan yang ditentukan sebesar 0,05 (5%). Pengaruh lingkungan Kerja Fisik ( $X_1$ ) dengan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) memiliki signifikansi  $t$  yang dihasilkan 0,043 signifikansi  $t$  yang dihasilkan 0,043 di bawah  $\alpha = 0,05$ . Karena nilai signifikansi  $t < \alpha$  ( $0,0043 < 0,05$ ) maka variabel Lingkungan Kerja Fisik ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan hasil uji  $t$  diketahui bahwa variabel Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ). pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_2$ ) dengan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) memiliki signifikansi  $t = 0,000$  signifikansi  $t$  yang dihasilkan 0,043 dibawah  $\alpha = 0,05$ . Karena nilai signifikansi  $t < \alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

4. Budiono (2014). Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi). Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Variabel bebasnya adalah Budaya Organisasi, dan variabel terikatnya adalah Kepuasan Kerja. Sampel yang diambil sejumlah 64 karyawan. Berdasarkan pada penghitungan analisa regresi linier sederhana, dapat diketahui persamaan regresi, besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu Budaya Organisasi sebesar 0,608. Dari analisis koefisien korelasi dan determinasi diperoleh hasil  $R^2$  sebesar 0,420 yang artinya Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Budaya

Organisasi sebesar 42%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja karyawan dapat diterima.

5. Ningrum (2014). Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” ( Studi pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang). Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Variabel bebasnya adalah Lingkungan Kerja, dan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan. Sampel yang diteliti berjumlah 43 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Auto 2000 Sukun Malang, ditunjukkan dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan 0,601 atau sebesar 60,1%. Sisanya 39,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang sesuai pendapat dari Mangkunegara (2009:67-68) yaitu faktor yang mempengaruhi pencapaian Kinerja adalah faktor Kemampuan (*ability*) dan faktor Motivasi (*motivation*).
6. Kristiani, Pradhanawati, dan Wijayanto (2013). Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. (Studi pada Karyawan Operator PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Semarang). Jenis penelitian yang dilakukan adalah *explanatory research*. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja, sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan.

Jumlah sampel 104 karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat hubungan yang antara Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, Kemampuan dan Motivasi Kerja semakin baik akan meningkatkan Kinerja Karyawan. Nilai koefisien determinasinya sebesar 0,535 atau 53,5%. Hal ini berarti 53,5% variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja. Sedangkan sisanya ( $100\% - 53,5\% = 46,5\%$ ) dijelaskan oleh faktor lain, selain faktor Kemampuan dan Motivasi Kerja.

7. Manueke (2013). Melakukan penelitian yang berjudul “ Pengaruh Stres dan Keterlibatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Ciputra Internasional Cabang Manado”. Berdasarkan hasil penelitian dan kajian tentang pengaruh stres dan keterlibatan kerja terhadap prestasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai faktor moderasi maka didapati bahwa stres kerja tanpa dimoderasi oleh kepuasan kerja akan menurunkan prestasi kerja tapi pada saat dimoderasi oleh kepuasan kerja maka akan menguatkan hubungan stres dan prestasi kerja. Dengan kata lainnya meskipun dalam kondisi pekerjaan yang mengakibatkan stres tetapi apabila di berikan supervisi yang baik, pekerjaan yang menyenangkan, keamanan pekerjaan, lingkungan pekerjaan yang baik dan pembayaran yang baik maka kondisi stres justru akan meningkatkan prestasi kerja. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa kepuasan kerja tidak berhubungan secara signifikan dengan



prestasi kerja yang berarti bahwa setiap usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai variabel independen justru tidak meningkatkan prestasi kerja kecuali jika digunakan sebagai faktor moderasi sebagaimana halnya hubungan stres dan prestasi kerja. Dalam penelitian ini hubungan keterlibatan kerja dan prestasi kerja signifikan tetapi justru hubungan ini menjadi lemah jika dimoderasi oleh kepuasan kerja.

8. Tejasurya (2012). Melakukan penelitian yang berjudul “ Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Stres Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pra Purna Karya di Damatex Salatiga”. Stres kerja akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Dimana stres yang bersifat positif akan memotivasi diri, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. dimana hal ini juga dapat dipengaruhi oleh program purna karya yang sudah berjalan dengan baik, sehingga dapat mendorong karyawan lebih meningkatkan kinerja karyawan.



Tabel 1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Lokasi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aldo Herlambang Gardjito (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	PT. Karmand Mitra Andalan	Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Kerja
2	Koko Herawan Budiono (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang-Kawi	Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
3	Intan Rachmadhani (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang	Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan
4	Inke Okta Putri Wulandari (2014)	Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja	PG. Kebon Agung Malang	Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja
5	Nadiya Lifa NIngrum, Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, PhD, M. Faisal Riza, S.Sos, M.Si. (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Auto 2000 Sukun Malang	Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan
6	Diah Ayu Kristiani, Dr. Ari Pradhanawati, M.S, Andi Wijayanto, S.Sos, M.Si (2013)	Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Semarang	Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah (2015)

**Lanjutan Tabel 1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Lokasi Penelitian	Hasil Penelitian
7	Debora E. R. Manueke (2013)	Pengaruh Stres dan Keterlibatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating	PT. Ciputra Internasional Cabang Manado	Stres dan Keterlibatan Kerja berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja
8	Michael Arviano Tejasurya (2012)	Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Stres Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pra Purna Karya	Damatex Salatiga	Stres kerja berpengaruh pada kinerja karyawan

*Sumber : Data diolah (2015)*

## **B. Tinjauan Teoritis**

Penulis dalam penelitian ini merujuk pada pendapat yang disampaikan oleh Gibson et.al (2004), yang mana terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dapat di lihat dari dimensi individual, psikologikal dan organisasional.

### **1. Dimensi Individual**

Dimensi individual menurut Gibson et.al (2004:45) dikelompokan pada sub variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Dalam dimensi individual ini yang akan diteliti adalah kemampuan kerja karyawan, karena kemampuan

merupakan potensi utama yang dimiliki seorang karyawan yang memiliki kontribusi cukup besar untuk hasil akhir pekerjaannya.

#### **a. Kemampuan Kerja**

##### **1) Pengertian Kemampuan Kerja**

Robbins dan Judge (2008:57) menegaskan “Kemampuan (*ability*) merupakan kapasitas individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan”. Menurut Hasibuan (2011:76) “Kecakapan (*ability*) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya”. Menurut pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah kecakapan individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kemampuan kerja merupakan hasil dari adanya perilaku kerja dan didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif.

##### **2) Macam-macam Kemampuan Kerja**

Robbins dan Judge (2008:57) membagi kemampuan kerja menjadi dua kelompok, yaitu :

###### **1. Kemampuan Intelektual**

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berfikir, menalar dan memecahkan masalah. Dalam membentuk kemampuan intelektual. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan dalam membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan daya ingat.

**Table 2 Dimensi Kemampuan Intelektual**

<b>Dimensi</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Contoh pekerjaan</b>
Kecerdasan angka	Kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat	Akuntan : menghitung pajak penjualan pada serangkaian barang
Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antara kata-kata	Manajer pabrik : mengikuti kebijakan perusahaan pada perekrutan
Kecepatan persepsi	Kemampuan mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat	Penyelidik kebakaran : mengidentifikasi petunjuk untuk mendukung tuntutan pembakaran secara sengaja
Penalaran induktif	Kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan tersebut.	Periset pasar : meramalkan permintaan untuk sebuah produk pada periode waktu selanjutnya
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argument	Pengawas : memilih antara dua saran berbeda yang ditawarkan oleh karyawan
Visualisasi spasial	Kemampuan membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah	Dekorator interior : mendekorasi ulang sebuah kantor
Daya ingat	Kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu	Tenaga penjual : mengingat nama-nama pelanggan

*Sumber : Data Diolah (2015)*

## 2. Kemampuan fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa.

Kemampuan fisik ini dapat dianalogikan dengan kemampuan berkreaitivitas. Misalnya : pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kecekatan tangan, kekuatan kaki, atau bakat-bakat yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

**Tabel 3 Sembilan Kemampuan Fisik Dasar**

<b>Faktor Kekuatan</b>	
1. Kekuatan dinamis	kemampuan menggunakan kekuatan otot secara berulang atau terus- menerus
2. Kekuatan tubuh	kemampuan memanfaatkan kekuatan otot menggunakan otot tubuh (khususnya otot perut)
3. Kekuatan statis	kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal
4. Kekuatan Eksplosif	kemampuan mengeluarkan energi maksimum dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif
<b>Faktor Fleksibilitas</b>	
1. Fleksibilitas luas	kemampuan menggerakkan tubuh dan otot punggung sejauh mungkin
2. Fleksibilitas	kemampuan membuat gerakan-gerakan lentur yang cepat dan berulang-dinamis ulang
<b>Faktor Lainnya</b>	
1. Koordinasi tubuh	kemampuan mengordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda
2. Keseimbangan	kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan
3. Stamina	kemampuan menggerakkan upaya maksimum yang membutuhkan usaha berkelanjutan

*Sumber : Robbins dan Judge (2008:58)*

### 3) Faktor-faktor Kemampuan Kerja

Menurut Ulrich dalam Hutapea dan Thoha (2008:5) mendefinisikan kompetensi sebagai “Pengetahuan, ketrampilan, atau kemampuan individu yang diperagakan (*an individuals’s demonstrated knowledge, skill or abilities*)”. Sedangkan menurut Spenser & Spenser dalam Hutapea dan Thoha (2008:23) mengemukakan bahwa ada tiga faktor dalam kompetensi atau kemampuan



karyawan tersebut, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, ketrampilan, dan perilaku individu yang mana ketiga faktor tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (*trait*) dan motif. Ketiga faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.

b. Ketrampilan

Ketrampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktifitas atau pekerjaan.

c. Konsep diri

Konsep diri (*self-concept*) merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat. Konsep diri dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang diperolehnya sejak kecil sampai saat tertentu. Konsep diri menunjukkan bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri atau sesuatu. Konsep diri ini mempengaruhi etika, cara pandang atau pengertian.

Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang menuntut untuk menggunakan stamina, kekuatan tubuh, kekuatan otot, dll. Ketiga faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi atau kemampuan karyawan.

#### 4) Penilaian Kemampuan Kerja

Penilaian kemampuan kerja amat penting bagi perusahaan. Dengan penilaian kemampuan tersebut suatu perusahaan dapat melihat sejauh mana faktor manusia dapat memberikan manfaat terhadap tujuan perusahaan tersebut. Penilaian kemampuan kerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, oleh karena itu diperlukan penilaian yang tepat. Tata cara penilaian kemampuan kerja mempunyai beberapa pendekatan.

Menurut As'ad (2003:24) pendekatan-pendekatan yang dapat dilakukan yaitu :

a. *Subjective procedures*

Prosedur ini meliputi penilaian atau pertimbangan-pertimbangan terhadap kecakapan kerja karyawan yang dilakukan oleh *superior* (atasannya), *subordinates* (bawahannya), *peers* (kelompok kerja, rekan-rekan sekerja), *outside observer* (para observer), dan *self* (diri sendiri).

b. *Direct measure*

Dalam hal ini evaluasi terhadap *proefficiency* kerja personil dapat secara langsung (*direct*). Misalnya jumlah yang dihasilkan dalam waktu tertentu, jumlah produk yang tidak terpakai, dan sejumlah kejadian yang tidak diinginkan selama jangka waktu tertentu.

c. *Proefficiency testing*

Hal ini dimaksudkan untuk mengetest ketrampilan-ketrampilan karyawan dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang karyawan dalam pekerjaannya. Adapun tujuan pokok dari *test* kecakapan karyawan tersebut untuk mengevaluasi pengetahuan karyawan dan kemampuan-kemampuan karyawan dalam berbagai macam pekerjaan.

Penilaian kemampuan kerja karyawan berguna bagi suatu perusahaan dan harus bermanfaat bagi karyawan. Adapun tujuan penilaian kemampuan kerja menurut Ghisselli dan Brown dalam As'ad (2003:22) :

- 1) Mengukur prestasi kerja (*job proefficiency*), sejumlah mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 2) Melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja.

- 3) Sebagai data yang dipergunakan untuk bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi karyawan yang bersangkutan.

Penilaian kemampuan kerja diperlukan untuk mengetahui tingkat kemampuan karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan yang dapat dilakukan dengan observasi. Kemampuan kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, pengalaman, atau pun pelatihan yang telah diikutinya. Perusahaan dalam melakukan penilaian kerja karyawan dapat dilakukan dengan berkala untuk memantau kemampuan yang dimiliki karyawan.

## **2. Dimensi Psikologikal**

Dimensi psikologikal terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson et.al, banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, belajar, stres kerja merupakan hal yang komplek dan sulit diukur. Gibson et.al (2004) juga menyatakan sukar dicapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan ketrampilan yang berbeda satu dengan lainnya. Sedangkan menurut Wirawan (2009:34) “Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja, stres kerja”.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam dimensi psikologikal disebutkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor bawaan seseorang dan faktor yang diperoleh. Kedua faktor tersebut dapat ditingkatkan dengan banyak cara seperti perusahaan yang fokus terhadap pengembangan bakat yang dimiliki karyawannya. Dimensi psikologikal yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dan stres kerja, karena apabila sebuah perusahaan memberikan motivasi yang positif terhadap karyawannya maka dapat mengurangi tingkat stres karyawan. Motivasi selain dari diri sendiri juga dapat diperoleh dari perusahaan. Karena apabila perusahaan tidak memberikan motivasi terhadap karyawannya, mungkin karyawan dapat mengalami kejenuhan dalam bekerja yang dapat mengakibatkan stres pada karyawan. Motivasi diperlukan untuk meminimalisir stres yang tentunya berdampak positif bagi karyawan dan tentunya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **a. Motivasi Kerja**

##### **1) Pengertian Motivasi Kerja**

Setiap karyawan memiliki motivasi yang berasal dari dalam dirinya sendiri, tetapi perusahaan juga dapat memberikan motivasi dalam berbagai cara agar motivasi karyawan meningkat dan mereka dapat bekerja dengan semangat. Motivasi merupakan konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Para manajer lebih suka memotivasi karyawan secara positif karena mereka ingin mencari cara terbaik untuk

menjalankan pekerjaan mereka. Karyawan yang termotivasi tertarik dalam menghasilkan produk atau jasa yang bermutu tinggi, mereka lebih cenderung produktif daripada karyawan yang tidak termotivasi dan apatis.

Martoyo (2007:182) mengatakan bahwa “Motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan”. Sedangkan Gibson et.al (2004:185) berpendapat bahwa “Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku”. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, kegiatan tersebut dilakukan secara sadar.

## 2) Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2011:146) antara lain :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Sedangkan menurut Saydam (2005: 328) bahwa ada beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut :

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 3) Meningkatkan disiplin kerja
- 4) Meningkatkan prestasi kerja



- 5) Mempertinggi moral kerja karyawan
- 6) Meningkatkan rasa tanggung jawab
- 7) Meningkatkan produktifitas dan efisiensi
- 8) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan

Selain motivasi kerja dari diri sendiri tentunya motivasi kerja yang berasal dari perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan. Tujuan utama dari pemberian motivasi kerja tentunya untuk memberikan semangat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain dapat mempengaruhi kinerja motivasi kerja juga dapat mempengaruhi disiplin, prestasi dan moral karyawan.

### 3) Sumber Motivasi

Menurut DeVoe dan Iyengar yang dikutip oleh Riniwati (2011:44) menyatakan bahwa sumber motivasi yang utama adalah ekstrinsik dan instrinsik:

#### a. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kebutuhan berkaitan dengan materi dan penghargaan sosial. Nilai kerja ekstrinsik adalah nilai kerja yang berhubungan dengan konsekuensi dari kerja. Nilai kerja ekstrinsik meliputi upah yang tinggi, keamanan kerja, keuntungan kerja, status, kontak sosial.

#### b. Motivasi intrinsik

Motivasi instrinsik adalah perilaku yang dibentuk untuk kepentingannya sendiri misalnya memberi rasa berprestasi. Dan nilai kerja instrinsik adalah nilai kerja yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Nilai kerja instrinsik meliputi ketertarikan terhadap pekerjaan, tertantang pada pekerjaan, belajar hal baru, membuat kontribusi penting, memanfaatkan potensi kerja sepenuhnya, tanggung jawab, otonomi dan kreatif.

Dari penjelasan diatas, sumber motivasi dapat berasal dari luar dan dalam diri karyawan. Motivasi dari dalam (internal) dapat berupa adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang. Sedangkan motivasi yang berasal dari luar (eksternal) meliputi faktor pengendalian oleh manajer yang meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti halnya gaji atau upah, keadaan kerja dan

kebijaksanaan perusahaan dan pekerjaan yang mengandung hal-hal seperti penghargaan, pengembangan dan tanggung jawab.

#### 4) Faktor-faktor Motivasi Kerja

Siagian (2010:294) mengatakan motivasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

Faktor internal

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b. Harga diri
- c. Harapan pribadi
- d. Kebutuhan
- e. Keinginan
- f. Kepuasan kerja
- g. Prestasi kerja yang dihasilkan

Faktor eksternal

- a. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat orang bekerja
- d. Situasi lingkungan kerja
- e. Gaji

Faktor internal dan eksternal diatas menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya. Faktor motivasi kerja dapat berasal dari internal maupun eksternal perusahaan.

#### 5) Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi menurut Bangun (2012:317) :

Teori motivasi mulai dikenal pada tahun 1950-an. Secara khusus, pada awalnya ada tiga teori motivasi antara lain, teori hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs theory*), teori dua faktor ( *two factor theory*), dan teori X dan Y ( *theories X and Y*). Teori-teori tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Abraham Maslow, mungkin bisa dikatakan teori inilah yang paling populer bila dibandingkan dengan teori-teori motivasi lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan yang pertama sampai pada kebutuhan yang tertinggi. Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain, fisiologis (*physiological need*), kebutuhan rasa aman (*safety need*), kebutuhan sosial (*social need*), kebutuhan harga diri (*esteem need*), dan kebutuhan untuk aktualisasi diri (*need for self actualization*). Berikut penjelasan dari teori hierarki kebutuhan.

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Manusia dalam hidupnya lebih mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Setelah kebutuhan ini terpenuhi, manusia baru dapat memikirkan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat pertama (*the first need*), antara lain, kebutuhan makan, tempat tinggal, dan istirahat.

2) Kebutuhan rasa aman

Setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka muncul kebutuhan tingkat kedua sebagai penggantinya, yaitu kebutuhan rasa aman. Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Manusia mendirikan rumah yang bebas dari bahaya, seperti mendirikan rumah bukan ditepi pantai, atau mendirikan rumah yang bebas dari ancaman binatang buas, dan bebas dari banjir. Dalam sebuah perusahaan, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pensiun.

### 3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan sosial, setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan. Umumnya manusia setelah dapat memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman ingin untuk memenuhi kebutuhan sosial. Pada tingkat ini manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok-kelompok lain ditengan-tengah masyarakat.

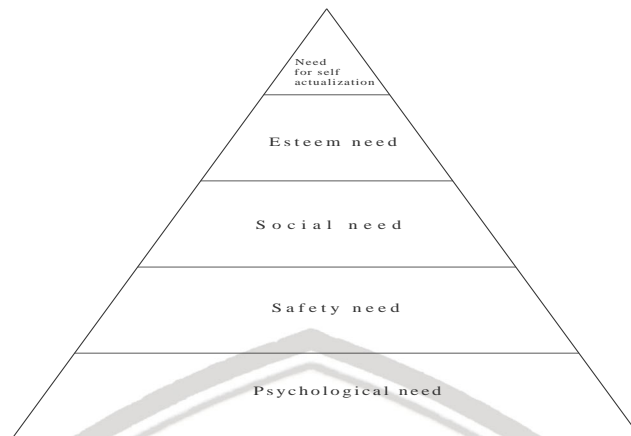
### 4) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor penghormatan dari luar misalnya, status, pengakuan, dan perhatian. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga *image*, karena harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya. Perilakunya sudah berbeda dari sebelumnya baik cara bicara, tidak sembarangan tempat untuk berbelanja, dan lain sebagainya.

#### 5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan yang tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini muncul setelah keempat kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri. Demikianlah bahwa setiap kebutuhan yang telah dapat memberikan kepuasan, maka kebutuhan yang berikutnya menjadi dominan. Dari cara pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan yang cukup banyak tidak akan termotivasi lagi. Selanjutnya, Maslow membagi kelima kebutuhan tersebut menjadi kebutuhan order tinggi (*high order need*) dan order rendah (*low order need*). Kebutuhan order rendah termasuk, kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman, sedangkan kebutuhan order tinggi termasuk, kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Perbedaan antar kedua order itu adalah, pada kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal yaitu berasal dari dalam diri orang tersebut, sedangkan kebutuhan order rendah dipenuhi secara eksternal atau berasal dari luar diri orang tersebut seperti upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja.



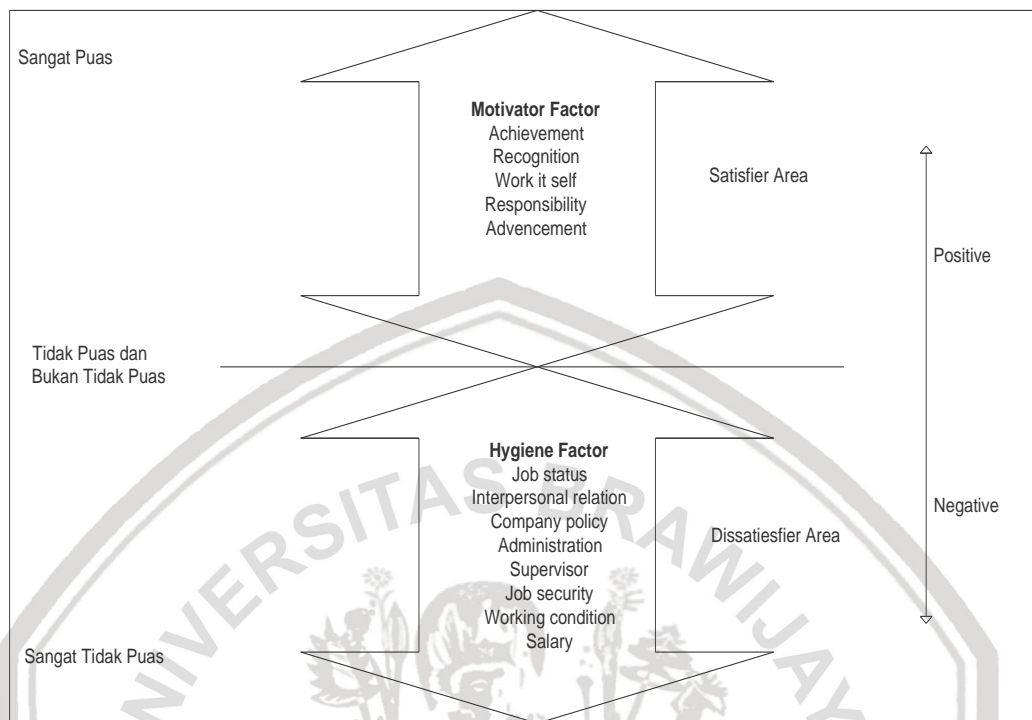


**Gambar 1 Teori Hierarki Kebutuhan**

*Sumber : Bangun (2012:319)*

b. Teori Dua Faktor

Dalam Bangun (2012:319) Teori dua faktor pertama sekali dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini mengemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal itu dapat terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan dan ketidakpuasan.



**Gambar 2 Teori Dua Faktor**

*Sumber: Bangun (2012:320)*

Faktor kepuasan (*satisfaction*), biasa juga disebut sebagai motivator faktor atau pemuas (*satisfiers*). Termasuk pada faktor ini ialah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Faktor faktor kepuasan atau *motivator factor* dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini tidak dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi. Jadi faktor kepuasan bukanlah merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik

(*intrinsic motivation*). Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), biasa juga disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja.

Faktor-faktor tersebut antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*). Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan dari faktor kepuasan. Hal ini berarti bahwa dengan tidak terpenuhinya faktor-faktor ketidakpuasan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi kepuasan kerja saja. Faktor ketidakpuasan ini biasa juga disebut sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*), karena faktor-faktor yang menimbulkannya bukan dari diri seseorang melainkan dari luar dirinya. Bila kedua jenis motivasi tersebut yaitu motivasi hierarki kebutuhan dan teori motivasi dua faktor diperbandingkan, dapat diperoleh seperti tabel berikut:

**Tabel 4 Perbandingan Antara *Hierarchy Need Theory* dengan *Two Factor Theory***

	<b>Hierarchy Need Theory</b>	<b>Two Factor Theory</b>
<i>Motivational Factor</i>	<i>Self for actualization need</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Work it self</i></li> <li>- <i>Achievement</i></li> <li>- <i>Recognition</i></li> <li>- <i>Responsibility</i></li> <li>- <i>Advancement</i></li> </ul>
<i>Hygiene Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Existence need</i></li> <li>- <i>Social need</i></li> <li>- <i>Safety need</i></li> <li>- <i>Physiological need</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Job status</i></li> <li>- <i>Interpersonal relation</i></li> <li>- <i>Company policy administration</i></li> <li>- <i>Supervisor</i></li> <li>- <i>Job security</i></li> <li>- <i>Working condition</i></li> <li>- <i>Salary</i></li> </ul>

Sumber : Bangun (2012:32)

c. Teori X dan Y

Bangun (2012:321) Teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh Douglas McGregor. Dalam teori ini akan dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negatif yang ditandai dengan teori X, dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi-asumsi tertentu. Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut, manajer menetapkan perilakunya terhadap bawahannya.

Menurut teori X, ada empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan , bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.

- b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi dan diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja yang dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Berbeda dengan pandangan negatif mengenai sifat manusia, McGregor menjadikan empat pandangan positif, yang disebut teori Y. Empat pandangan positif teori Y meliputi :

- 1) Karyawan dengan memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- 2) Orang-orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- 3) Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Menurut beberapa uraian diatas dapat dijelaskan bahwa, teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan order rendah mendominasi individu. Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa pengasumsian teori Y lebih sah daripada teori X. Oleh karena itu ia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang



baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan. Dihubungkan dengan teori dua faktor merupakan kelompok yang dapat memuaskan seseorang dalam bekerja di suatu organisasi, atau tergolong pada kelompok *satisfaction*. Implikasi manajerial dari teori X dan teori Y dapat diuraikan secara sederhana dalam proses manajemen adalah sebagai berikut :

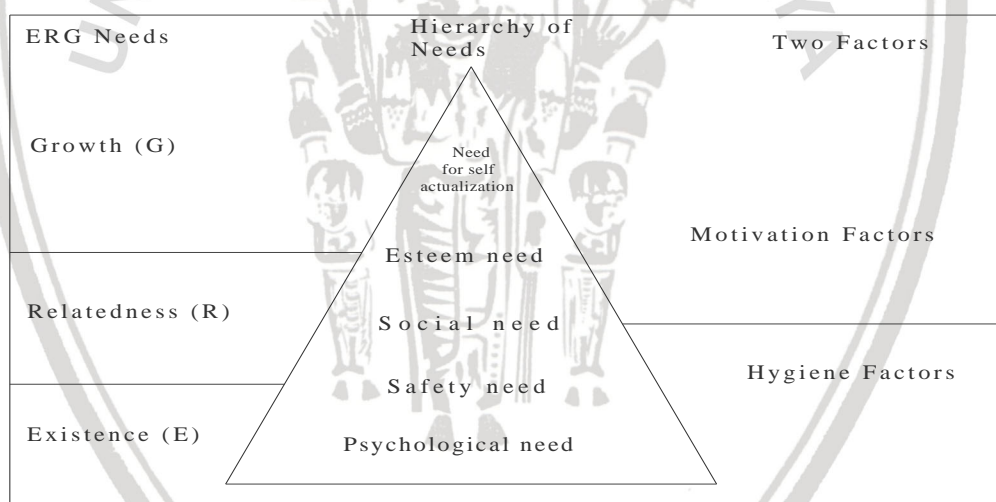
- (a) Tetapkan tujuan dan susun rencana untuk mencapainya.
- (b) Laksanakan rencana melalui kepemimpinan.
- (c) Kendalikan dan buatlah penilaian atas hasil yang dicapai dengan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Teori ERG

Menurut Bangun (2012:322) Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang melanjutkan teori hierarki kebutuhan. Alderfer melanjutkan teori hierarki kebutuhan yang dihubungkan secara lebih dekat dengan hasil penelitian empiris, sehingga hasilnya mendekati pada kenyataan (*real condition*). Alderfer membagi tiga kelompok kebutuhan manusia antara lain, eksistensi (*existence/E*), hubungan (*relatedness/R*), dan pertumbuhan (*growth/G*). Teori ini disebut sebagai teori ERG. Kelompok eksistensi memperhatikan pada pemberian persyaratan keberadaan material dasar individu. Komponen ini, bila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan sama dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman.

Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok hubungan yaitu hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu yang penting. Hasrat

sosial dan status menuntut interaksi dengan individu lain yang dipuaskan, dan hasrat ini bila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan adalah kebutuhan sosial harga diri. Kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat instrinsik untuk perkembangan individu, ini mencangkup pada komponen instrinsik dari teori hierarki kebutuhan adalah sama dengan aktualisasi diri. Disamping mempunyai kesamaan, teori ERG mempunyai beberapa perbedaan dengan teori hierarki kebutuhan, antara lain (1) dapat terjadi sekaligus lebih dari satu kebutuhan secara simultan, (2) jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan dapat diperoleh sekaligus.



**Gambar 3 Perbandingan Teori Motivasi**

*Sumber : Bangun (2012:323)*

Teori hierarki kebutuhan adalah bertingkat-tingkat, kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka muncul kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya. Teori ERG tidak demikian bahwa kebutuhan itu tidak bertingkat-tingkat malah dapat sekaligus diperoleh dengan secara bersama-sama. Teori ERG

lebih sesuai dengan pengetahuan yang kita rasakan mengenai perbedaan individual di antara orang-orang, seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorongan yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu.

e. Teori Keadilan

Menurut Bangun (2012:322) teori ini mengemukakan bahwa orang selalu membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Masukan-masukan atau sumbangan tersebut baik dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, sedangkan hasil-hasil diterima dalam bentuk penghargaan. Perbandingan dapat dilakukan dengan orang yang setingkat pada pekerjaan yang sama dalam suatu organisasi. Berdasar pada perbandingan tersebut, sebagai konsekuensinya akan diperoleh dua kemungkinan antara lain keadilan (*equity*) dan ketidakadilan (*inequity*). Sesuatu yang dikatakan adil apabila masukan-masukan sebagai sumbangan mereka kepada perusahaan sama dengan apa yang dirasakan mereka terima dari perusahaan. Sebaliknya, ketidakadilan terjadi bila masukan-masukan tidak sama dengan apa yang mereka terima dari perusahaan. Pernyataan tersebut dapat ditulis dalam bentuk berikut. Ketidakadilan tercapai apabila :

$$\frac{\text{Hasil seseorang}}{\text{Keluaran seseorang}} = \frac{\text{Hasil orang lain}}{\text{Keluaran orang lain}}$$

Tidak adil apabila :

$$\frac{\text{Hasil seseorang}}{\text{Keluaran seseorang}} > \frac{\text{Hasil orang lain}}{\text{Keluaran orang lain}}$$

Atau,

$$\frac{\text{Hasil seseorang}}{\text{Keluaran seseorang}} < \frac{\text{Hasil orang lain}}{\text{Keluaran orang lain}}$$

f. Teori Pengharapan

Menurut Bangun (2012:324) Teori pengharapan (*expectancy theory*) pertama sekali dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan bergantung pada hasil bagi seseorang tersebut. Teori pengharapan berargumen bahwa para karyawan menentukan terlebih dahulu tingkah laku apa yang dilaksanakan dan nilai yang diperoleh atas perilaku tersebut. Teori ini berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Nedler dan Lawler menguraikan empat macam asumsi mengenai tingkah laku dalam organisasi yang menjadi dasar pendekatan harapan sebagai berikut :

- 1) Tingkah laku ditentukan oleh kombinasi dari faktor-faktor individu dan lingkungan.
- 2) Individu secara sadar dalam membuat keputusan mengenai tingkah laku mereka dalam suatu organisasi.
- 3) Individu mempunyai perbedaan dalam kebutuhan, keinginan, dan sasaran yang ingin dicapai.
- 4) Individu memilih berbagai alternatif dari tingkah laku mereka atas dasar harapan bahwa suatu tingkah laku akan dapat membawa hasil yang diinginkan.

Berbagai asumsi tersebut akan menjadi dasar dalam teori pengharapan yang mempunyai tiga komponen utama antara lain :

- (a) Harapan hasil prestasi, yaitu suatu kesempatan yang diperkirakan terjadi atas perilaku. Harapan ini akan berpengaruh pada keputusan mereka tentang cara bertingkah laku.
- (b) Valensi, merupakan nilai positif atau negatif dari hasil perilaku tertentu. Valensi merupakan preferensi pribadi individu.
- (c) Harapan prestasi usaha, yaitu harapan seseorang mengenai seberapa sulit melaksanakan tugas dan berhasil dalam memengaruhi keputusan tentang tingkah laku.

Berdasarkan pengertian diatas, maka teori Vroom dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{Kekuatan Motivasi} = \text{Valensi} \times \text{Pengharapan}$$

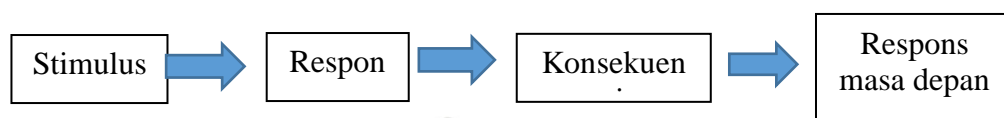
Kekuatan motivasi ditentukan oleh valensi dan pengharapan. Menurut teori pengharapan, individu akan termotivasi jika mereka melihat adanya kombinasi yang menguntungkan tentang apa yang penting bagi mereka dan diharapkan sebagai suatu imbalan atas pengorbanan mereka, dan mereka mengambil tingkah laku yang sesuai.

#### g. Teori Penguatan

Menurut Bangun (2012:325) teori penguatan (*reinforcement theory*) pertama sekali dikemukakan oleh seorang ahli psikolog B.F. Skinner, yang



mengatakan bahwa bagaimana tingkah laku dimasa lampau memengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam proses belajar siklus. Sebagai proses dalam teori penguatan adalah sebagai berikut :



**Gambar 4 Proses Teori Penguatan**

*Sumber : Bangun (2012:325)*

Teori penguatan berargumen pada tingkah laku individu (respon) terhadap situasi tertentu (rangsangan) merupakan penyebab dari konsekuensi tertentu. Jika konsekuensi tersebut positif maka pada masa depan akan terjadi pengulangan yang serupa dalam situasi yang serupa pula. Tetapi bila konsekuensi tersebut tidak menyenangkan, maka orang akan mengubah tingkah lakunya dan menghindari dari konsekuensi tadi. Teori penguatan ini berkaitan dengan pemberian hadiah (*reward*). Berarti bahwa penguatan (*reinforcement*) adalah pengulangan karena mendapat hadiah. Hadiah bisa dalam bentuk material dan juga bentuk non material. Sebagai contoh, orang akan mematuhi peraturan, karena kalau taat pada peraturan makin meningkatkan prestasi kerjanya karena tindakan atas itu adalah pemberian hadiah.

#### h. Teori Motivasi McClelland

Menurut Bangun (2012:325) David McClelland telah memberikan kontribusi bagi pemahaman motivasi dengan mengidentifikasi tiga macam

kebutuhan. Menurut McClelland mengklasifikasikan kebutuhan akan prestasi, berkuasa, dan berafiliasi. Oleh sebab itu motivasi juga dibagi menjadi tiga, yaitu motivasi berprestasi (*need for achievement/nAch*), motivasi berkuasa (*need for power/nPow*), dan motivasi afiliasi (*need for affiliation/nAff*).

#### 1) Motivasi berprestasi

Motivasi berprestasi tercermin pada orientasinya dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi, akan menyukai pekerjaan yang menantang. Mereka tidak percaya pada nasib baik dalam mencapai sesuatu, karena segala sesuatu dapat dicapai melalui kerja keras. Mereka menyukai pekerjaan yang cukup sulit, menantang, dan realistis. Mereka percaya pada kemampuannya sendiri dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai sesuatu yang diharapkan. Mereka tidak terlalu mengharapkan bantuan orang lain dalam mengerjakan pekerjaannya, melainkan yakin atas kemampuannya sendiri. Walaupun membutuhkan bantuan orang lain, namun memperoleh bantuan dari orang yang mempunyai hubungan dengan pekerjaannya.

#### 2) Motivasi berkuasa

Orang-orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang-orang seperti ini mempunyai hasrat untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada umumnya, orang-orang yang memiliki tingkat kebutuhan yang tinggi terhadap kekuasaan lebih menyukai situasi dimana

mereka dapat memperoleh dan mempertahankan pengendalian sarana untuk memengaruhi orang lain dalam organisasi. Mereka suka berada dalam posisi ke dalam memberikan saran dan pendapat, serta menjadikan orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan organisasi.

### 3) Motivasi berafiliasi

Motivasi berafiliasi tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan menghubungkan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia dalam organisasi. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berafiliasi biasanya senang kasih sayang dan cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh suatu kelompok sosial. Tujuan utama dari orang dengan motivasi berafiliasi adalah memperoleh persahabatan dengan rekannya dalam organisasi, lebih menyukai situasi kooperatif daripada persaingan, dan sangat menyukai hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi. Bagi orang yang didominasi oleh motif ini disenangi oleh pimpinan dan rekan sekerja, dan umumnya orang yang demikian tidak terlalu mementingkan prestasi dalam organisasi melainkan lebih mementingkan persahabatan.

#### i. Teori Porter-Lawler

Menurut Bangun (2012:326) Porter-lawler melengkapi teori pengharapan yang ditujukan pada para manajer. Teori ini memperlihatkan bahwa upaya (*effort*) bergantung pada nilai penghargaan yang diperoleh ditambah dengan penghargaan yang mereka rasakan. Prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang mereka lakukan, tetapi hal itu sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan

karakter individu tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Sebagai ciri dari persepsi individu tentang penghargaan yang layak mereka terima . Sebagaimana diketahui bahwa hal-hal yang dipandang orang sebagai penghargaan yang layak diterima akan memengaruhi kepuasan kerja. Prestasi kerja dalam hal ini dipengaruhi oleh persepsi atas penghargaan yang diterima. Demikian juga, penghargaan instrinsik dan ekstrinsik berpengaruh terhadap kepuasan. Model Porter-Lawler ini bertujuan untuk (1) mengenal sumber nilai, dan (2) mengaitkan usaha dengan prestasi dan kepuasan kerja.

j. Teori Evaluasi Kognitif

Menurut Bangun (2012:326) di akhir dasawarsa 1960-an seorang peneliti mengemukakan bahwa diperkenalkannya penghargaan-penghargaan ekstrinsik, seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara instrinsik telah memberi penghargaan karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri, akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Pendapat ini disebut teori evaluasi kognitif, yang telah diteliti secara ekstensif. Banyak para ahli teori motivasi yang umumnya mengasumsikan bahwa motivasi instrinsik seperti prestasi, tanggung jawab, dan kompetensi tidak bergantung pada motivasi ekstrinsik seperti upah tinggi, promosi hubungan kerja dan kondisi kerja yang baik. Hal ini berarti, rangsangan satu tidak memengaruhi yang lain. Tetapi, teori evaluasi kognitif menyarankan sebaliknya. Teori ini berargumen bahwa bila penghargaan-penghargaan ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, penghargaan instrinsik, yang diturunkan dari individu-individu yang

melakukan apa yang mereka sukai, akan dikurangi. Dengan kata lain bila penghargaan instrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, penghargaan itu menyebabkan minat instrinsik terhadap tugas sendiri merosot.

Sehubungan dengan beberapa pendapat diatas, dalam penelitian ini penulis menggunakan salah satu teori motivasi berdasarkan kebutuhan, yaitu teori kebutuhan ERG. Dengan alasan teori ERG dapat saling menguatkan dan mendorong seseorang untuk ke tingkat yang lebih tinggi. Teori ini juga memungkinkan seseorang pekerja untuk tetap termotivasi meski ada tingkatan kebutuhan yang belum terpenuhi.

## **b. Stres Kerja**

### **1) Pengertian Stres Kerja**

Ivancevich dan Matteson dalam Luthans (2006:441) mendefinisikan “Stres sebagai respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang”. Kemudian Robbins dalam Rivai dan Mulyadi (2009:308) “Stres adalah suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting, tetapi tidak dapat dipastikan”. Sedangkan menurut Gibson, et. al (2004:339) stres adalah suatu tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan – perbedaan individual dan /atau proses – proses psikologis, akibat



dari setiap tindakan lingkungan, situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan/atau fisik berlebihan kepada seseorang”. Stres kerja merupakan keadaan seseorang dikarenakan tekanan pekerjaan atau ketidakpuasan akan hasil pekerjaannya yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologisnya. Seseorang yang mengalami stres dapat menghambat pekerjaannya, apabila tidak segera ditangani maka akan dapat merugikan dirinya sendiri dan perusahaan tempat ia bekerja. Cara yang dapat dilakukan untuk menangani seorang karyawan yang mengalami stres harus dilakukan observasi untuk mengetahui penyebab serta menentukan cara yang tepat untuk menanganinya.

## 2) Jenis-Jenis Stres Kerja

Quick&quick (1984) dalam Rivai dan Mulyadi (2009:308) mengategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu :

- a. *Eustress*, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun), hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.
- b. *Distress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskuler dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

Hans Selye dalam Kreitner dan Kinicki (2014:289) menekankan bahwa peristiwa positif dan negatif dapat memicu respon stres yang sama, yang bisa menguntungkan atau merugikan. Dia menyebut stres positif atau yang menghasilkan hasil positif sebagai eustress. Menerima penghargaan di depan banyak orang atau menyelesaikan tugas pekerjaan yang sulit, keduanya merupakan contoh dari pemicu stres yang menghasilkan eustress. Beliau juga menyebutkan bahwa :

- Stres tidak hanya tentang tekanan gelisah.
- Stres dapat memiliki akibat positif.
- Stres bukan sesuatu yang harus dihindari.
- Kehilangan stres yang sesungguhnya adalah kematian.

Sedangkan *eustress* contohnya merencanakan pesta pernikahan, menanti kelahiran anak pertama, dll. Eustress adalah stress yang menyehatkan karena mendorong manusia untuk melampaui batasnya, sehingga manusia dapat mencapai impiannya lebih cepat. Dalam Sasono (2004:5) mengungkapkan bahwa stres mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan pada dampak negatif stres tingkat yang tinggi adalah penurunan pada kinerja karyawan yang drastis.

### 3) Penyebab Stres Kerja

Menurut Sopiah (2008:87) “Stressor adalah penyebab stres, yakni apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang”.

Terdapat banyak stressor dalam organisasi dan aktivitas hidup lainnya. Stressor yang berhubungan dengan pekerjaan terbagi menjadi empat tipe utama, yaitu :

a. Lingkungan fisik

Beberapa stressor ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan atau risiko keamanan. Stressor yang bersifat fisik juga kelihatan pada *setting* kantor, termasuk rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang kurang efektif dan kualitas udara yang buruk.

b. Stres karena peran atau tugas

Stressor karena peran/tugas termasuk kondisi dimana para pegawai mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang akan dia mainkan dirasa terlalu berat atau memainkan berbagai peran pada tempat mereka bekerja.

Stressor ini memiliki 4 penyebab utama , yakni :

1) Konflik peran

Konflik ini terjadi ketika orang-orang bersaing menghadapi berbagai tuntutan. Terdapat beberapa tipe konflik peran dalam setting organisasional, antara lain : (a) *inter-role conflict*, terjadi ketika seorang pegawai memiliki dua peran yang masing-masing berlawanan;(b) *intrarole conflict*, terjadi ketika individu menerima pesan berlawanan dari orang yang berbeda; dan (c) *person-role conflict*, terjadi ketika kewajiban-kewajiban pekerjaan dan nilai-nilai organisasional tidak cocok dengan nilai-nilai pribadi.

2) Peran mendua/ambiguitas

Peran mendua (*role ambiguity*) muncul dan dirasakan ketika para pegawai merasa bimbang tentang tugas-tugas mereka, harapan kinerja, tingkat kewenangan dan kondisi kerja yang lain.

### 3) Beban kerja

Beban kerja merupakan stressor hubungan peran atau tugas lain yang terjadi karena para pegawai merasa beban kerjanya terlalu banyak. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan mengurangi tenaga kerjanya dan melakukan restrukturisasi pekerjaan, meninggalkan sisa pegawai dengan lebih banyak tugas dan sedikit waktu serta sumber daya untuk menyelesaikannya.

### 4) Karakteristik tugas (*task characteristics*)

Sebagian besar tugas penuh stres ketika mereka membuat keputusan pemecahan masalah, monitoring, perlengkapan atau saling bertukar informasi. Kurangnya pengendalian, terlalu banyak aktivitas pekerjaan yang penuh dengan stres.

### c. Penyebab stres antarpribadi (*inter-personal stressors*)

Stressor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi divisi dalam suatu departemen yang dikompetisikan untuk memenangkan target sebagai divisi terbaik dengan *reward* yang menggiurkan. Perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, dan lain-lainnya memungkinkan munculnya stres.

#### d. Organisasi

Banyak sekali ragam penyebab stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tinggal.

Menurut Luthans dalam Rivai dan Mulyadi (2009:313) menyebutkan bahwa penyebab stres (*stressor*) terdiri atas empat hal utama, yakni :

- 1) *Extra organizational stressors*, yang terdiri dari perubahan sosial teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, dan keadaan komunitas/tempat tinggal.
- 2) *Organizational stressors*, yang terdiri dari kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
- 3) *Group stressors*, yang terdiri dari kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergroup.
- 4) *Individual stressors*, yang terdiri dari terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu seperti pola kepribadian tipe A, *control personal*, *learned helplessness*, *self-efficacy*, dan daya tahan psikologis.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Hasibuan (2011:204) bahwa faktor penyebab stres kerja karyawan antar lain :

- a) Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- b) Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar.
- c) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
- d) Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
- e) Balas jasa yang terlalu rendah.
- f) Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

#### 4) Dampak Stres Kerja

Robbins dan Judge (2008:375) akibat stres dapat dikelompokkan dalam tiga kategori umum, yaitu :

- a) Gejala fisiologis



Stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan detak jantung dan tarikan nafas, menaikkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan memicu serangan jantung.

b) Gejala psikologis

Ketika orang ditempatkan dalam pekerjaan dengan tuntutan yang banyak dan saling bertentangan atau dimana ada ketidakjelasan dalam hal tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemegang jabatan, stres maupun ketidakpuasan akan meningkat. Serupa dengannya, semakin kecil kendali yang orang pegang atas laju pekerjaan mereka, semakin tinggi tingkat stres dan ketidakpuasannya.

c) Gejala perilaku

Gejala-gejala stres yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran, dan perputaran karyawan, selain juga perubahan dalam kebiasaan makan, pola merokok, konsumsi alkohol, bicara yang gagap, serta kegelisahan dan ketidakteraturan waktu tidur.

Menurut Suwanto (2010:233) terdapat lima dampak stres kerja, yaitu :

- 1) Dampak subjektif, berupa kecemasan, agresif, kebosanan, depresi, gugup, frustrasi, kelelahan, kehilangan kesabaran, merasa kesepian, rendah diri.
- 2) Dampak perilaku, berupa kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat-obatan, emosi yang kurang stabil, makan berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, ketawa, dan gugup.
- 3) Dampak kognitif, berupa ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, kurangnya konsentrasi, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, dan rintangan mental.
- 4) Dampak psikologis, berupa meningkatnya kadar gula, kekeringan di mulut, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, berkeringat, membesarnya pupil mata, dan tubuh panas dingin.
- 5) Dampak organisasi, berupa keabsenan pergantian karyawan, rendah produktivitasnya, keterasingan dan rekan sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi.

## 5) Cara Menghilangkan Stres Kerja

Cara menghilangkan sumber stres di tempat kerja antara lain : (Sopiah, 2008:92)

### a) *Remove the stressors*

Ada banyak cara untuk menghilangkan sumber stres ditempat kerja. Salah satu solusi terbaik adalah dengan memberdayakan para pegawai sehingga mereka memiliki kontrol yang lebih atas pekerjaan dan lingkungan pekerjaan mereka. Sumber stres yang berhubungan dengan tugas dapat diminimumkan lebih efektif melalui seleksi dan penempatan pegawai sehingga persyaratan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka. *Family friendly and work/life initiatives* menghilangkan atau mengurangi stressor yang menyebabkan *time based conflict*. Tiga hal yang paling lazim dalam *family friendly and work/life initiatives* antara lain :

#### (1) Penggunaan/pemanfaatan waktu yang fleksibel

Beberapa perusahaan mengajak pegawainya untuk menentukan kapan mulai dan berakhirnya waktu kerja sehingga mereka dapat lebih mudah menyesuaikan antara aktivitas pribadi dan pekerjaan.

#### (2) *Job sharing*

*Job sharing* adalah memisahkan posisi karier antara dua orang sehingga mereka yang mengalami stres *time-based* lebih sedikit di antara pekerjaan dan keluarga.

#### (3) *Telecommuting*

*Telecommuting* adalah bekerja dari rumah, biasanya dilakukan dengan menghubungkan komputer ke kantor sehingga mudah untuk menukar kegiatan pekerjaan dan bukan pekerjaan, dan sebagainya.

*b) With drawing from the stressors*

Para pegawai biasanya mengalami stres ketika tinggal dan bekerja dalam kultur waktu yang berbeda. Tidak cukup dengan asumsi-asumsi dan harapan yang umum. Para ekspatriat harus membayar konan-bagaimana cara berfikir, bersikap dan bertindak dipresepsikan atau direspons lingkungannya. Perlu waktu dan keinginan yang kuat agar mampu beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan baru.

*c) Changing stress perception*

Tingkat stres yang dialami pegawai dalam situasi yang sama mungkin dapat berbeda antara satu individu dengan yang lain. Hal ini disebabkan adanya perbedaan persepsi. Oleh karena itu sebenarnya stres dapat diminimumkan melalui perubahan persepsi atas situasi yang ada. Kita dapat memperkuat *self-efficacy* dan *self-esteem* kita sehingga dapat menerima pekerjaan sebagai tantangan dan bukan ancaman.

*d) Controlling the consequences of stress*

Kadang-kadang para pegawai tidak dapat mengendalikan stres yang dialaminya. Mereka seringkali membutuhkan bantuan untuk mengatasi stres dengan perilaku disfungsional seperti mengonsumsi alkohol dan obat-obat terlarang. Program gaya hidup sehat akan membantu pegawai belajar bagaimana gaya hidup yang sehat. Mengendalikan stres dengan baik tentu

sangat bermanfaat, walau tidak semua orang mampu melakukannya. Kebanyakan orang memerlukan orang lain untuk membantunya agar dapat mengatasinya dengan baik.

*e) Receiving social support*

Dukungan lingkungan sekitar dapat mengurangi stres yang dialami seseorang. Dalam suatu organisasi, ada tiga hal yang bisa dilakukan untuk memberikan dukungan kepada pegawai yang mengalami stres, yaitu : pertama, memperbaiki persepsi mereka bahwa mereka bernilai dan berguna. Kedua, menyediakan informasi untuk membantunya memahami masalah yang sesungguhnya yang memungkinkan untuk menghilangkan sumber stres. Ketiga, dukungan emosional dari yang lain dapat secara langsung membantu mengurangi stres.

### **3. Dimensi Organisasional**

Dimensi organisasional, menurut Gibson et.al (2004) mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Dimensi organisasional digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Menurut Wirawan (2009:7) “Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun”. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen, budaya organisasi,

kompensasi, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini dimensi organisasional yang akan diteliti adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja, karena budaya organisasi merupakan fondasi bagi sebuah organisasi dan nilai-nilai yang terdapat di perusahaan dan setiap karyawan wajib mentaatinya. Sedangkan, lingkungan kerja berhubungan langsung dengan kenyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dapat berdampak pada hasil akhir pekerjaannya.

#### **a. Budaya Organisasi**

##### **1) Pengertian Budaya Organisasi**

Robbins dalam Siswanto dan Sucipto (2008:141) “Budaya organisasi memiliki definisi sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi atau falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, atau cara pekerjaan dilakukan di tempat kerja, atau asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi”. Peter f. Druicker dalam Robert G. Owens dalam Tika (2012:4) “*Organizational culture is the body of solutions to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems*”.

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.



Sedangkan menurut Denison dalam Riani (2011:7) “Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut”. Kesimpulan dari beberapa pendapat diatas bahwa budaya organisasi ialah nilai-nilai yang menjadi pedoman karyawan di dalam perusahaan dalam menghadapi persoalan di perusahaan (internal ataupun eksternal).

## 2) Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya dalam organisasi menurut Robbins dalam Utaminingsih (2014:35) adalah :

- a) Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu : budaya menciptakan perbedaan antara organisasi dengan organisasi yang lain.
- b) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- d) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- e) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Schein dalam Tika (2012:13) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :

- 1) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi  
Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- 2) Fase pertengahan hidup organisasi.  
Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- 3) Fase dewasa

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

### 3) Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menurut Luthans dalam Sopiah (2008:129) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yaitu :

- a) Aturan-aturan perilaku, yaitu : bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
- b) Norma, adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu.
- c) Nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
- d) Filosofi, adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti “kepuasan anda adalah harapan kami”, : konsumen adalah raja”, dll.
- e) Peraturan-peraturan, adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.
- f) Iklim organisasi, adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Menurut Robbins dalam Liliweri (2014:284) mengatakan, budaya organisasi meliputi beberapa karakteristik sebagai berikut :

- 1) *Member identity*, menyatakan identitas keanggotaan seseorang dalam suatu organisasi. Identitas keanggotaan itu dinyatakan dalam bentuk kartu anggota, jenis pekerjaan, jenis atau tingkat pendidikan/pengetahuan. Kualifikasi ketrampilan atau keahlian, identitas profesi, dan lain-lain. Identitas keanggotaan sekaligus menyatakan keterikatan pada *in group versus out group*.
- 2) *Group emphasis*, menyatakan karakteristik kelompok. Budaya organisasi yang dianut oleh suatu kelompok sekaligus menyatakan identitas dari kelompok tersebut. Tekanan budaya organisasi yang berbasis pada kelompok itu dapat mengandung fungsi dan disfungsi dalam organisasi, yaitu :
  - (a) *Dependency*, menyatakan bahwa suatu kelompok atau organisasi belum kuat sehingga membutuhkan bantuan orang lain, atau menyatakan bahwa suatu organisasi bergantung pada lingkungan internal maupun eksternal. Kelompok atau organisasi membutuhkan figur orang tua yang dapat melindungi dan memperhatikan para pekerja dari ancaman fisik maupun psikologis.
  - (b) *The paranoid schizoid position*. Paranoid adalah suatu bentuk patologi psikologi yang menerangkan keadaan seseorang yang memiliki “kepribadian yang terbelah”. Gangguan kepribadian itu berasal dari

pengalaman buruk yang dialami seseorang sehingga perasaan orang itu terbelah dalam beberapa elemen.

(c) *The struggle for survival* (perjuangan demi mempertahankan kehidupan). Inilah bagian dari dinamika kehidupan manusia. Bayangkan, jika seseorang bekerja pada suatu organisasi yang modalnya kecil maka pendapatan dia juga sangat kecil. Pendapatan yang kecil ini mendorong dia untuk berusaha mempertahankan kehidupannya.

(d) *Projective identification and counter transference*. Identifikasi projektif adalah konsep yang menerangkan kesadaran seseorang untuk mengidentifikasikan diri secara berlawanan dengan orang lain yang dia temui dalam komunikasi antarpersonal. Contohnya, kalau budaya organisasi tentara selalu membina ketaatan personel dengan kekerasan fisik, sebaliknya budaya biara selalu membina ketaatan personel melalui persahabatan dan persaudaraan dalam doa-doa bersama. Seorang pendeta mempunyai identifikasi projektif yang berlawanan dengan seorang tentara.

(e) *Power*. Merupakan dinamika yang menerangkan kemampuan seseorang untuk bertindak terhadap orang lain dan terhadap struktur organisasi. Kekuasaan itu bersumber dari diferensiasi kekuasaan internal dan eksternal. Kekuasaan internal bersumber dari kontrol individu atau sanksi organisasional terhadap individu. Kini kekuasaan

itu bergeser dari kekuasaan ke kontrol kekuasaan pengetahuan individu, pengalaman dan pengetahuan, serta kekuatan personal.

- (f) *The institution as a container*. Bayangkan bahwa organisasi itu seperti kontainer (peti kemas). Analogi kontainer tersebut menerangkan bahwa organisasi sebagai institusi merupakan wadah kerja sama banyak orang yang berasal dari beragam latar belakang kebudayaan.

#### 4) Ciri-ciri budaya organisasi

Samdeep dan Lylesussman dalam Siswanto dan Sucipto (2008:147) mengklasifikasikan sebelas ciri budaya perusahaan yang unggul, yaitu :

- a) Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting.
- b) Dukungan dari kewirausahaan intern menghargai karyawan yang membantu perusahaan yang tercapai misinya.
- c) Pengendalian yang lebih didasarkan pada loyalitas dan komitmen ketimbang pada aturan dan kepatuhan.
- d) Komitmen pada karyawan terhadap tujuan perusahaan lebih tinggi ketimbang komitmen mereka terhadap tujuan kelompok atau pribadi.
- e) Komitmen manajemen puncak untuk menyemaikan kebanggaan di kalangan semua karyawan.
- f) Komitmen manajemen puncak untuk menghasilkan produk atau layanan yang unggul lainnya.
- g) Keyakinan akan kepentingan ritual, upacara dan pahlawan perusahaan.
- h) Keyakinan akan pentingnya informasi kabar baik maupun kabar buruk.
- i) Kesadaran bahwa komunikasi ke atas lebih penting daripada komunikasi kebawah.
- j) Dukungan manajemen puncak atas pelatihan dan pengembangan komitmen untuk selalu lebih pandai daripada pesaing.
- k) Pandangan yang menghargai keberanian mengambil resiko dan kreativitas.

#### 5) Cara-cara pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi menyangkut masalah nilai-nilai yang dipahami dan dianut bersama dalam suatu organisasi. Nilai-nilai itu dapat terbentuk melalui cara-cara sebagai berikut : ( Siswanto dan Sucipto, 2008 :148)



a) Pemimpin

Seorang pemimpin dengan gaya dan perilakunya biasa menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama serta mampu mempengaruhi dan mengatur individu-individu yang ada di dalamnya sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku panutan bersama yaitu yang disebut dengan budaya organisasi.

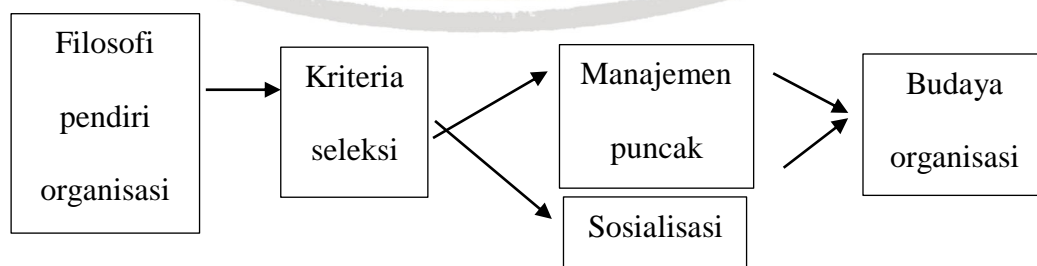
b) Pendiri (pemilik)

Pendiri atau pemilik organisasi tentunya mempunyai misi dan tujuan dalam mendirikan organisasi, untuk merealisasikan misi dan tujuan tersebut mereka membuat suatu aturan-aturan yang ditunjukkan dengan perilaku sehari-hari saat mengelola organisasi yang didirikan.

c) Interaksi antar individu dalam organisasi

Budaya organisasi juga terbentuk karena di dalam organisasi terjadi interaksi (pergaulan) antar individu (karyawan) yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

Menurut Robbins dalam Utaminingsih (2014:31) terbentuknya budaya organisasi dapat dicermati pada gambar dibawah ini:



**Gambar 5 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**

Sumber : Utaminingsih (2014:31)

Dari gambar tersebut, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh filosofi dari pendiri organisasi dengan melalui kriteria yang dianut, kemudian ditetapkan oleh manajemen puncak (*top management*), yang implementasinya dilakukan dengan cara disosialisasikan ke seluruh elemen organisasi (proses transformasi budaya ke seluruh anggota organisasi), setelah diseleksi dengan kriteria tertentu yang telah disepakati bersama berdasarkan nilai, norma, dan asumsi yang bersumber dari filosofi pendiri organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi diciptakan oleh pendiri organisasi/perusahaan atau pimpinan paling atas (*top management*) sebagai falsafah dan strategi, yang ditetapkan menjadi petunjuk dan pedoman anggota organisasi dalam melaksanakan seluruh aktifitas atau dalam menjalankan tugas.

#### 6) Kekuatan budaya organisasi

Denison dalam Tika (2012:109) mengemukakan bahwa “Suatu budaya yang kuat jika memiliki potensi yang jauh lebih besar untuk koordinasi dan kontrol perilaku secara implisit. Suatu budaya yang kuat dengan sosialisasi anggota yang baik akan meningkatkan efektivitas, karena hal tersebut melancarkan pertukaran informasi serta koordinasi perilaku”. Menurut Kotter dan Heskett dalam Tika (2012:108) “Budaya perusahaan/organisasi kuat adalah budaya yang hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten”. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat.

## 7) Ciri-ciri budaya organisasi yang kuat dan lemah

Budaya dalam sebuah organisasi merupakan salah satu hal yang terpenting. Terdapat budaya organisasi yang kuat dan adapula budaya organisasi yang lemah.

Menurut Robbins dalam Tika (2012:111) mengemukakan ciri-ciri budaya kuat antara lain:

- a) Menurunnya tingkat keluarnya karyawan.
- b) Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
- c) Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

Menurut Sathe dalam Tika (2012:111) menyatakan ada tiga ciri khas budaya kuat, yaitu kekokohan nilai-nilai inti (*thickness*), penyebaran nilai-nilai (*extent of sharing*) dan kejelasan nilai-nilai (*clarity of ordering*).

Sedangkan ciri-ciri budaya organisasi lemah menurut Deal dan Kennedy dalam Tika (2012:111) adalah :

- 1) Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- 2) Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- 3) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

## b.Lingkungan Kerja

### 1) Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Terry (2006:23) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai “Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung

terhadap kinerja organisasi maupun perusahaan”. Sedarmayati (2009:21) berpendapat bahwa “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok”. Dari kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dalam melaksanakan tugas baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman tentunya dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Penentuan jumlah ruangan, peralatan yang akan digunakan dan penempatannya harus diatur dengan baik guna memudahkan aliran pekerjaan.

## **2) Lingkungan Kerja Fisik**

Hunger dan Wheelen dalam Sedarmayati (2009:22) yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu “Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung”. Sedangkan menurut Setiawan (2008:23) “Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya diantaranya adalah temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis dan keamanan”. Lingkungan kerja fisik merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktivitas pekerjaannya. Oleh karena itu lingkungan kerja fisik harus dibuat senyaman mungkin dengan memperhatikan secara detail yang akan dibuat dalam ruangan tersebut.

Unsur-unsur lingkungan kerja fisik menurut Sukoco (2007:210), yaitu :

a) Penerangan

Penerangan diperusahaan sangat diperlukan untuk mempermudah karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Penerangan yang kurang dapat merugikan karyawan karena dapat menghambat kinerja dan dapat menimbulkan masalah pada penglihatan karyawan.

Menurut Sukoco (2007:211) ada 5 jenis sistem penerangan yang dapat digunakan oleh organisasi, antara lain :

- (1) *Direct*, dengan mengarahkan cahaya 90% - 100% secara langsung ke area kerja, sistem ini akan mengakibatkan munculnya silau dan bayangan karena hanya sedikit cahaya yang tersebar. Kecuali cahaya berada dekat satu sama lain, area kerja tidak akan mendapat cahaya yang sama.
- (2) *Semidirect*, dengan pencahayaan semi-*direct* 60%-90%, cahaya diarahkan kebawah dan sisanya diarahkan ke atas lalu dipantulkan kembali ke bawah. Sistem ini menghilangkan beberapa bayangan yang merupakan karakteristik sistem cahaya *direct*.
- (3) *Indirect*. Sistem ini direkomendasikan untuk kebanyakan ruang kantor, karena cahaya yang disebarkan mengurangi bayangan dan silau yang ditimbulkan dari penerangan yang digunakan. Dengan sistem ini, 90% hingga 100% cahaya pertama diarahkan ke atas dan kemudian menyebar dan memantul ke bawah ke area kerja.
- (4) *Semiindirect*. Sistem ini akan mengarahkan 60% - 90% cahaya ke atas dan kemudian dipantulkan ke bawah dan sisanya juga diarahkan ke area kerja. Meskipun sistem ini dapat menghasilkan jumlah cahaya yang lebih dengan



tingkat *watt* yang sama dengan *indirect*, bayangan, dan silau masih menjadi kendala bagi sistem *semiindirect*.

- (5) *General diffuse*. Sistem ini mengarahkan 40% hingga 60% cahaya ke area kerja, dan sisanya diarahkan ke bawah. Meskipun sistem ini menghasilkan lebih banyak cahaya pada tingkat *watt* yang sama dengan *semiindirect*, bayangan dan silau juga lebih banyak daripada menggunakan *semiindirect*.

Menurut Sedarmayanti (2009:29) ada 2 jenis cahaya , yaitu :

- (a) Cahaya alam (*natural*), yang berasal dari cahaya matahari.
  - (b) Cahaya buatan (*artificial*), yang berasal dari lampu.
- b) Keamanan kantor.

Menurut Sukoco (2007:223) beberapa faktor yang harus diperhatikan untuk menentukan kebutuhan akan keamanan yang lebih adalah : peralatan dan mesin kantor, terminal komputer, *file* data, dan furnitur kantor.

- c) Udara

Menurut Sukoco (2007:219) temperatur udara, salah satu cara untuk menentukan apakah pemasangan sistem pendingin udara diperlukan adalah dengan menentukan dampaknya bagi efisiensi kerja karyawan. Tingkat kelembaban udara, sistem *air-conditioning* untuk segala musim akan melembabkan udara pada musim dingin dan sebaliknya akan mengurangi kelembaban udara pada musim panas. Sirkulasi udara, tanpa sirkulasi udara, temperatur udara sekitar akan meningkat dan keberadaan *off-gas*, akan semakin menetap di tempat yang sama dan mengakibatkan gangguan pernafasan serta gangguan fisik lainnya pada pegawai. Kebersihan udara, alat yang didesain untuk

membersihkan udara dipasang pada beberapa bangunan perkantoran guna membersihkan udara dari kuman, debu dan kotoran. Kebersihan udara menjadi pertimbangan yang besar, karena bangunan akan menjadi lebih kedap udara dan pemakaian energi listrik menjadi lebih efisien.

d) Peralatan perkantoran

Menurut Sukoco (2007:199) faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pemilihan peralatan kantor adalah :

- (1) Tujuan penggunaan peralatan. Sebelum memilih peralatan, tujuan harus ditentukan. Hal yang juga perlu dipertimbangkan adalah perusahaan sering membeli atau menyewa peralatan yang terlalu canggih daripada yang dibutuhkan, hanya untuk *prestise* atau bujukan pemasok.
- (2) Menentukan peralatan yang sesuai, memilih merk peralatan yang akan digunakan juga menjadi pertimbangan yang penting.
- (3) Tingkat kegunaan peralatan. Perusahaan juga harus mempertimbangkan apakah kegunaan yang ditawarkan tersebut memang sangat diperlukan bagi aktivitas dikantor atau tidak.
- (4) Kemudahan penggunaan peralatan. Hal yang juga dipertimbangkan adalah kemudahan penggunaan peralatan, karena beberapa peralatan tidak mudah digunakan dan membutuhkan *training* tambahan, yang membutuhkan waktu dan biaya yang seharusnya bisa dihindari jika peralatannya mudah dioperasikan.

### 3) Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayati (2009:31) “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan”. Sugito dan Sumartono (2005:148) mengemukakan bahwa yang termasuk lingkungan kerja non fisik adalah komunikasi karyawan, hubungan dengan atasan dan lainnya, serta menggolongkan lingkungan kerja non fisik menjadi tiga macam, yaitu :

a) *Job enlargement ( job relation)*

Merupakan lawan dari spesialisasi yaitu ekspansi kerja yang sifatnya horizontal untuk memberikan pekerja dengan keragaman tugas meskipun dengan tanggung jawab yang relatif sama.

b) *Job enrichment*

Merupakan suatu ekspansi pekerjaan secara vertikal dengan memberikan *responsibility* lebih banyak kepada pekerja.

c) *Wage incentives*

Merupakan suatu *reward* yang diberikan pada pekerja yang mempunyai *performance* di atas normal.

Menurut Cokroaminoto (2007:1) lingkungan kerja non fisik perusahaan dapat berupa :

1) Struktur tugas

Menurut Cokroaminoto (2007:1) struktur tugas menunjuk pada bagaimana pembagian tugas dan wewenang dilaksanakan, sehingga ada kejelasan

mengenai tanggung jawab serta keberadaan mekanisme pelaksanaan tugas. Pemberian kejelasan tentang struktur tugas kepada karyawan sangat penting dalam sebuah perusahaan karena karyawan dapat memahami tentang tugas dan tanggung jawabnya pada perusahaan tersebut.

## 2) Desain pekerjaan

Menurut Swasto (2011:14) desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja bagi seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mempengaruhi kualitas kehidupan kerja seseorang dan meningkatkan efektifitas organisasi, karena dengan desain pekerjaan para karyawan diharapkan akan memperoleh tugas pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

## 3) Pola kepemimpinan

Menurut Kusnadi (2003:353) terdapat 3 pola macam kepemimpinan yang biasa diterapkan, yaitu (a) Orientasi Penyelesaian Tugas (*Task Oriented*), (b) Pola yang Berorientasi pada Manusia (*Human Oriented*), (c) Gabungan 2 pola yang ada (Orientasi Penyelesaian Tugas dan Pola yang Berorientasi pada Manusia).

## 4) Pola kerjasama

Cokroaminoto (2007:1) berpendapat bahwa pola kerjasama merupakan bentuk hubungan antar karyawan dalam perusahaan, yang memungkinkan seseorang dapat memperoleh dan memberikan respon terhadap suatu tugas. Pola kerjasama dalam organisasi merupakan implikasi dari pola

kepemimpinan. Pola kepemimpinan tertentu dapat melahirkan sistem kerjasama flat atau berjenjang dalam perusahaan

Unsur-unsur dalam lingkungan kerja non fisik menurut Hariandja (2002:299) adalah sebagai berikut :

a) Hubungan atasan dengan bawahan

Penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan.

b) Hubungan antar karyawan

Hubungan antar karyawan adalah hubungan antar karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda.

#### **4. Kinerja Karyawan**

##### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepada karyawan”. Sedangkan Hasibuan (2011:105) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai yang telah diberikan oleh perusahaan”. Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan alat pengukur keberhasilan seorang



karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dari kualitas, kuantitas dan lama waktu dalam pengerjaannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang memuaskan akan mendapatkan *reward* dari perusahaan.

#### **b. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut : (Mangkuprawira, 2011:232)

- a) Perbaikan kinerja , umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- b) Penyesuaian kompetensi, penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang di dasarkan pada sistem merit.
- c) Keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.
- d) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

- e) Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
- f) Defisiensi proses penempatan *staff*. Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan *staff* di departemen SDM.
- g) Ketidak akuratan informasi. Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.
- h) Kesalahan rancangan pekerjaan. Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- i) Kesempatan kerja yang sama. Penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- j) Tatangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

- k) Umpan balik pada SDM. Kinerja yang baik atau buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi.

Manfaat dan tujuan penilaian kinerja menurut Bangun (2012:233) yaitu :

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

#### 4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam Gibson, et.al (2004:52) terdapat tiga variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- a) Dimensi individual, digolongkan atas kemampuan dan ketrampilan, latar belakang, demografis.
- b) Dimensi psikologikal : persepsi, sikap, stres, motivasi.
- c) Dimensi organisasi : sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan, lingkungan kerja, budaya organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:16) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

### 1) Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mengelola dan memanfaatkan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2) Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mangruprawira (2011:155) ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

- a) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.



- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan struktur organisasi.
- e) Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan lingkungan kerja.

Dalam Wirawan (2009:7) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari sinergi sejumlah faktor yang meliputi :

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir (misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan) dan faktor yang diperoleh ketika berkembang (misalnya motivasi kerja, ketrampilan, stres kerja, etos kerja dan pengalaman kerja).
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi tempat pegawai bekerja (misalnya dukungan teknologi, budaya organisasi, sistem manajemen, kompensasi, strategi organisasi dan lingkungan kerja).
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, meliputi keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi disekitar organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai (misalnya pegawai).

#### **d. Aspek-Aspek Yang Dinilai**

Aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu : (Rivai dan Mulyadi, 2009:563)

- a) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

#### **e. Mengukur Kinerja Karyawan**

Menurut Bangun (2012:233) suatu pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Hal-hal yang dapat dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja karyawan dijelaskan sebagai berikut :

- a) Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik

pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan beberapa unit pekerjaan.

- b) Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
- c) Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan

tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

- d) Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
- e) Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

### **C. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Winardi (2007:319) bahwa salah satu akibat langsung dari sifat kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap organisator harus terus memupuk “inisiatif”. Kemampuan merupakan bakat yang dimiliki oleh karyawan untuk dapat melakukan tugas baik secara mental maupun fisik. Kemampuan merupakan salah satu hal yang dapat memaksimalkan kinerja. “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika”. (Sedarmayanti, 2009:260)

#### **D. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Keith Davis dalam Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa *Human performance* atau kinerja merupakan fungsi dari *ability* (kemampuan) + *motivation* (motivasi). Terlihat jelas bahwa motivasi merupakan satu diantara dua hal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi tentunya dapat meningkatkan kinerjanya, dan sebaliknya. Menurut Sopiah (2008:169) pada dasarnya ada tiga pokok motivasi, yaitu (1) usaha, (2) kemauan yang kuat, (3) arah atau tujuan. Selain menghasilkan semangat dan kinerja karyawan, motivasi juga dapat meningkatkan produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja yang lain.

#### **E. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap karyawan pasti pernah mengalami stres yang disebabkan oleh lingkungan internal maupun lingkungan eksternal di perusahaan. Karyawan yang mengalami stres menjadi tidak fokus dalam bekerja, tidak dapat mengambil keputusan dan perilaku yang baik. Menurut Sopiah (2008: 85) “Stres merupakan suatu respon adaptif terhadap situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesehatan seseorang”. Orang-orang merasa stres karena terlalu banyak pekerjaan, ketidakpahaman terhadap pekerjaan atau karena beban informasi yang terlalu berat. Karyawan yang mengalami stres tidak mampu mengambil keputusan dan perilakunya menjadi tidak menentu. Stres mempunyai dampak positif dan negatif. Jika seorang karyawan memiliki tingkat stres yang rendah, maka karyawan akan bekerja dan dapat mencapai kinerja yang diinginkan. Stres dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Tetapi jika seorang



karyawan mengalami tingkat stres yang tinggi, maka kinerja karyawan tersebut akan cenderung menurun karena karyawan tersebut akan lebih banyak menggunakan pikiran dan tenaganya untuk mengatasi stres yang dialami, sehingga pekerjaannya terbengkalai begitu saja.

#### **F. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki keberagaman dalam berbagai hal, selain bekerja dalam suatu perusahaan mereka diharuskan melakukan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut. Budaya menjadi sebuah pengikat antara karyawan dan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor organisasional yang penting karena dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Alma (2010:308) “Perusahaan yang ingin maju harus memiliki budaya organisasi, yang sudah tertata dengan baik, serta diikuti oleh seluruh personal organisasi”. Kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam salah satu elemen budaya, harus segera diperbaiki, agar anggota organisasi tidak terlanjur membiasakan diri dalam kelemahan yang ada. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas.

Robbins dan Judge (2008:483) berpendapat “Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut”. Menurut Kotter dan Heskett dalam Tika (2012:141) “Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan”. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman

dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras. Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

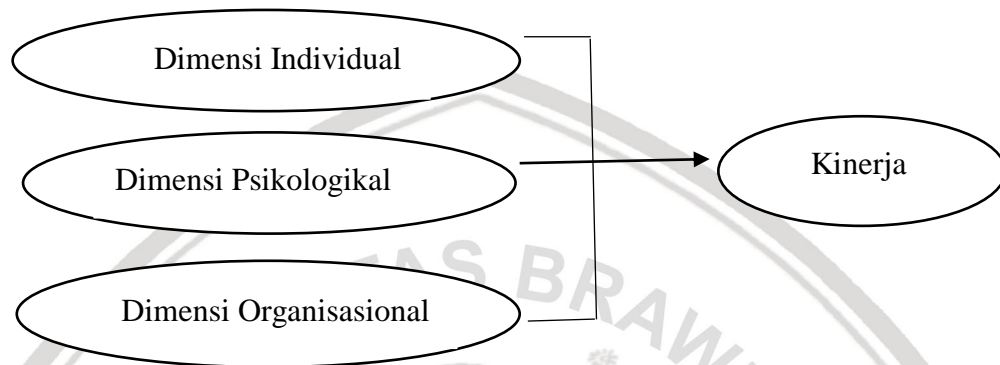
### **G. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

“Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dari perusahaan” (Alma,2010:167). Lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat meningkatkan stres pada karyawan dan karyawan menjadi mudah bosan berada di kantor, sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan. Tersedianya peralatan kantor yang memadai juga diperlukan untuk mempercepat pelaksanaan tugas. Suasana nyaman dapat diciptakan antara lain dengan tata letak yang baik, sirkulasi udara, peralatan kantor, dan pencahayaan yang memadai. Lingkungan kerja dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong efektivitas perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Supriyanto dan Masyhuri (2010:132) “Kinerja merupakan hal yang penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* karyawan tersebut”.

## F. Model Konsep dan Model Hipotesis

### 1. Model Konsep

Model konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



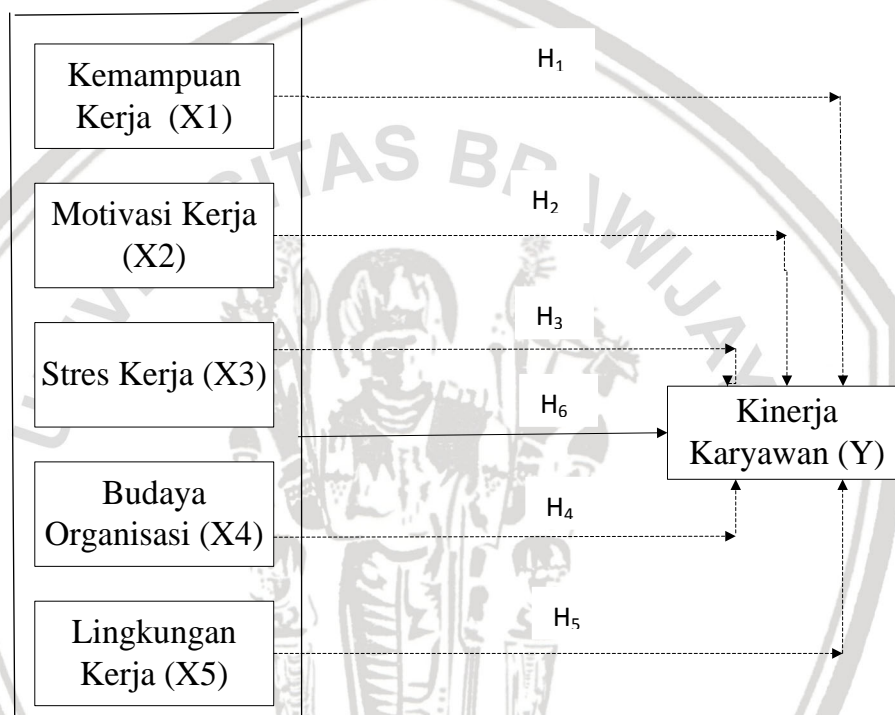
**Gambar 6 Model Konsep**

(Sumber : Data primer diolah, 2015)

## 2. Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008:64) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah peneliti telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Model konsep dikembangkan menjadi model hipotesis sebagai berikut



**Gambar 7 Model Hipotesis**

(Sumber : Data primer diolah, 2015)

Keterangan :

- = Pengaruh simultan
- - - - -→ = Pengaruh parsial

Berdasarkan model hipotesis, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

:

- H1 : Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru.
- H2 : Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru.
- H3 : Stres Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru.
- H4 : Budaya Organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru.
- H5 : Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru.
- H6 : Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan secara secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian penjelasan atau *explanatory research*. Menurut Singarimbun (2006:5), apabila “Untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau *explanatory research* (penelitian penjelasan)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja, motivasi kerja, stres kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru. Dalam Zulganef (2008:11) “Penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu”. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. “Pendekatan kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui”. (Kasiram,2010:172)

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. PG. Rajawali I unit PG. Krebet Baru Kabupaten Malang yang berlokasi di Jl. Raya Bululawang No.10, Desa Krebet , Kecamatan Bululawang, Kabupaten Malang. Lokasi tersebut sangat strategis karena mudah dalam mencari bahan baku mentah yang diperoleh dari penduduk sekitar pabrik, tenaga kerja yang cukup tersedia di area sekitar pabrik, penyediaan air, transportasi dan iklim yang sesuai.

## **C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran**

### **1. Konsep**

Menurut Misbahuddin dan Hasan (2013:14) “Konsep adalah istilah, terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu gejala atau menyatakan suatu ide (gagasan) tertentu”.

Konsep dalam penelitian ini adalah :

#### **a) Dimensi Individual**

Dimensi Individual adalah faktor utama yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya.

#### **b) Dimensi Psikologikal**

Dimensi psikologikal adalah faktor-faktor yang ada dalam diri karyawan yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan baik berasal dari bawaan lahir ataupun yang diperoleh ketika ia berkembang.

#### **c) Dimensi Organisasional**

Dimensi organisasional adalah hal-hal yang berdampak tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja karyawan.

d) Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya.

## 2. Variabel

Sarwono (2006: 12) “Variabel ialah konstruk-konstruk atau sifat-sifat yang sedang dipelajari. Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel bebas (*independent*) dan 1 (satu) variabel (terikat) dependen.

Variabel dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel bebas ( $X_1$ ) = Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja adalah kecakapan yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan tugasnya.

b. Variabel bebas ( $X_2$ ) = Motivasi Kerja

Motivasi merupakan sebuah dorongan pada karyawan yang diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja dari karyawan tersebut.

c. Variabel bebas ( $X_3$ ) = Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menyebabkan seorang karyawan tidak fokus dalam bekerja.

d. Variabel bebas ( $X_4$ ) = Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah norma, nilai maupun aturan tertulis yang ada pada perusahaan yang ditaati oleh seluruh karyawannya.

e. Variabel bebas ( $X_5$ ) = Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar lingkungan kerja karyawan yang mendukung kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

- f. Variabel terikat (Y) = Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya.

### 3. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sarwono (2006 :12) “Definisi operasional ialah spesifikasi kegiatan peneliti dalam mengukur atau memanipulasi suatu variabel”. Definisi operasional memberi batasan atau arti suatu variabel dengan merinci hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur variabel tersebut.

Variabel X dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan Kerja ( $X_1$ )

Kemampuan kerja adalah kecakapan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dari perusahaan. Kemampuan kerja dalam PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru salah satunya adalah memiliki tanggung jawab dalam pekerjaannya, sehingga karyawan menyelesaikannya sesuai yang dikendaki atasan. Dalam penelitian ini kemampuan kerja memiliki tiga indikator yaitu :

- 1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.

- 2) Ketrampilan

Ketrampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktifitas atau pekerjaan.

### 3) Konsep diri

Konsep diri (*self-concept*) merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat. Konsep diri dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang yang diperolehnya sejak kecil sampai saat tertentu. Konsep diri menunjukkan bagaimana seseorang melihat dirinya sendiri atau sesuatu. Konsep diri ini mempengaruhi etika, cara pandang atau pengertian.

#### b. Motivasi kerja ( $X_2$ )

Motivasi kerja dalam PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi, motivasi dari dalam organisasi dapat berupa motivasi dari atasan ataupun sesama rekan kerja. Motivasi dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja.

Dalam penelitian ini berdasarkan teori ERG oleh Clayton Alderfer, terdapat 3 indikator yaitu :

- 1) Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik.
- 2) Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat.
- 3) Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

#### c. Stres kerja ( $X_3$ )

Karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru dapat mengalami stres



yang dapat berakibat pada menurunnya kinerja karyawan. Stres dapat berasal dari banyaknya tuntutan tugas ataupun karena karyawan sedang mengalami masalah keluarga yang juga dapat berdampak buruk pada hasil kerjanya.

Stressor yang berhubungan dengan pekerjaan terbagi menjadi beberapa tipe , yaitu :

1) Stres karena peran atau tugas

Stressor karena peran/tugas termasuk kondisi dimana para pegawai mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang akan dia mainkan dirasa terlalu berat atau memainkan berbagai peran pada tempat mereka bekerja.

2) Penyebab stres antarpribadi (*inter-personal stressors*)

Stressor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi-divisi dalam suatu departemen yang dikompetisikan untuk memenangkan target sebagai divisi terbaik dengan *reward* yang menggiurkan. Perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, dan lain-lainnya memungkinkan munculnya stres.

3) Organisasi

Banyak sekali ragam penyebab stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tinggal.

d. Budaya Organisasi (X<sub>4</sub>)

Budaya organisasi dalam PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru merupakan nilai-nilai yang dominan yang wajib dipatuhi oleh seluruh karyawan.

Beberapa karakteristik dari budaya organisasi adalah :

- 1) Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu.
- 2) Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
- 3) Peraturan-peraturan adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

e. Lingkungan Kerja (X<sub>5</sub>)

Lingkungan kerja dalam PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Lingkungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik.

- 1) Lingkungan Kerja Fisik. Unsur-unsur lingkungan kerja fisik yang digunakan sebagai indikator adalah :
  - a) Penerangan

Penerangan diperusahaan sangat diperlukan untuk mempermudah karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Penerangan yang kurang dapat merugikan karyawan karena dapat menghambat kinerja dan dapat menimbulkan masalah pada penglihatan karyawan.

b) Keamanan Kantor

Menurut Sukoco (2007:223) beberapa faktor yang harus diperhatikan untuk menentukan kebutuhan akan keamanan yang lebih adalah : peralatan dan mesin kantor, terminal komputer, *file data*, dan furnitur kantor.

c) Udara

Menurut Sukoco (2007:219) Temperatur udara, salah satu cara untuk menentukan apakah pemasangan sistem pendingin udara diperlukan adalah dengan menentukan dampaknya bagi efisiensi kerja karyawan. Tingkat kelembaban udara, sistem *air-conditioning* untuk segala musim akan melembabkan udara pada musim dingin dan sebaliknya akan mengurangi kelembaban udara pada musim panas. Sirkulasi udara, tanpa sirkulasi udara, temperatur udara sekitar akan meningkat dan keberadaan *off-gas*, seperti yang dibahas sebelumnya, akan semakin menetap di tempat yang sama dan mengakibatkan gangguan pernafasan serta gangguan fisik lainnya pada karyawan. Kebersihan udara, alat yang didesain untuk membersihkan udara dipasang pada beberapa bangunan perkantoran guna membersihkan udara dari kuman, debu dan kotoran. Kebersihan udara menjadi pertimbangan yang besar, karena bangunan akan menjadi lebih kedap udara dan pemakaian energi listrik menjadi lebih efisien.

d) Peralatan perkantoran

Menurut Sukoco (2007:199) faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pemilihan peralatan kantor adalah :

- 1) Tujuan penggunaan peralatan. Sebelum memilih peralatan, tujuan harus ditentukan. Hal yang juga perlu dipertimbangkan adalah perusahaan sering membeli atau menyewa peralatan yang terlalu canggih daripada yang dibutuhkan, hanya untuk *prestise* atau bujukan pemasok.
- 2) Menentukan peralatan yang sesuai, memilih merk peralatan yang akan digunakan juga menjadi pertimbangan yang penting.
- 3) Tingkat kegunaan peralatan. Perusahaan juga harus mempertimbangkan apakah kegunaan yang ditawarkan tersebut memang sangat diperlukan bagi aktivitas dikantor atau tidak.
- 4) Kemudahan penggunaan peralatan. Hal yang juga dipertimbangkan adalah kemudahan penggunaan peralatan, karena beberapa peralatan tidak mudah digunakan dan membutuhkan training tambahan, yang membutuhkan waktu dan biaya yang seharusnya bisa dihindari jika peralatannya mudah dioperasikan.

2) Lingkungan kerja Non Fisik

Unsur-unsur dalam lingkungan kerja non fisik adalah :

a) Hubungan atasan dengan bawahan

Menurut Hariandja (2002:298) “Penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan

bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan”.

b) Hubungan antar karyawan

Menurut Hariandja ( 2002:299) “Hubungan antar karyawan adalah hubungan antar karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda”.

Variabel Y dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan

Menurut Bangun ( 2012:233) untuk mengukur kinerja karyawan dapat dilihat dari hal-hal dibawah ini :

- a) Kuantitas pekerjaan : dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b) Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
- c) Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat



pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

**Tabel 5 Definisi Operasional Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Dimensi Individual	Kemampuan Kerja ( $X_1$ )	a. Kemampuan Pengetahuan	1. Memiliki pengetahuan berdasarkan pendidikan 2. Memiliki pengetahuan berdasarkan pengalaman 3. Memiliki pengetahuan berdasarkan pelatihan
		b. Kemampuan Ketrampilan	1. Penyelesaian tugas secara cermat 2. Kemampuan dalam pengoperasian peralatan yang mempermudah pekerja 3. Penyelesaian sesuai target perusahaan
		c. Kemampuan Sikap	1. Tingkat kedisiplinan 2. Tanggung jawab terhadap pekerjaan 3. Dapat melakukan kerjasama dengan rekan kerja
Dimensi Psikologikal	Motivasi Kerja ( $X_2$ )	a. <i>Existence Needs</i>	1. Ruang kerja yang nyaman 2. Pemberian gaji yang sesuai dengan pekerjaannya 3. Pemberian bonus yang sesuai
		b. <i>Relatedness Needs</i>	1. Hubungan antar karyawan yang baik 2. Hubungan antara karyawan dan atasan yang baik 3. Dukungan dari rekan kerja

(Sumber : data primer diolah, 2015)

**Lanjutan Tabel 5 Definisi Operasional Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Dimensi Psikologikal	Motivasi Kerja ( $X_2$ )	<i>c. Growth Needs</i>	1. Pujian atas prestasi kerja 2. Kesempatan mengembangkan karier 3. Promosi kenaikan jabatan
Dimensi Psikologikal	Stres Kerja ( $X_3$ )	a. Stres Karena Peran Atau Tugas	1. Tugas tidak dideskripsikan dengan jelas 2. Beban tugas yang berat 3. Perusahaan memberikan tugas yang tidak didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai
		b. Penyebab Stres Antarpribadi ( <i>Inter-Personal Stressors</i> )	1. Persaingan antar karyawan yang tidak sehat 2. Hubungan antar karyawan yang tidak baik 3. Tidak adanya dukungan sosial dari rekan kerja
		c. Organisasi	1. Pengurangan jumlah pekerja 2. Tugas dan sasaran pekerjaan yang dilakukan tidak jelas 3. Penempatan kerja yang tidak sesuai
Dimensi Organisasional	Budaya Organisasi ( $X_4$ )	a. Norma	1. Pemahaman terhadap norma 2. Melaksanakan norma 3. Sikap terhadap norma
		b. Nilai	1. Pemahaman terhadap nilai utama 2. Melaksanakan nilai yang ada pada organisasi 3. Sikap terhadap nilai yang ada dalam organisasi
		c. Aturan Tertulis	1. Karyawan memahami aturan tertulis 2. Dapat melaksanakan aturan tertulis 3. Sikap terhadap aturan tertulis yang ada di perusahaan

(Sumber : data primer diolah, 2015)

**Lanjutan Tabel 5 Definisi Operasional Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Dimensi Organisasional	Lingkungan Kerja (X <sub>4</sub> )	a. Penerangan	1. Penerangan yang cukup dan memadai 2. Distribusi cahaya merata 3. Pengaturan cahaya yang masuk dari luar ke dalam ruang kerja
		b. Keamanan Kantor	1. Personel keamanan yang cukup 2. Terdapat kamera CCTV di setiap ruang kerja 3. Tempat parkir yang luas dan aman
		c. Udara	1. Terdapat ventilasi udara dan berfungsi dengan baik 2. Suhu ruangan yang sesuai 3. Kelembaban udara yang cukup
		d. Peralatan Kantor	1. Ketersediaan peralatan kantor 2. Peralatan kantor dapat mempercepat pekerjaan 3. Terdapat perlengkapan keselamatan pekerja
		e. Hubungan Atasan Dengan Bawahan	1. Penyampaian informasi dari atasan ke bawahan lancar 2. Kedekatan hubungan atasan dan bawahan 3. Sikap dalam menghadapi perintah dan tugas dari atasan
		f. Hubungan Antar Karyawan	1. Hubungan antar karyawan dapat dijalin dengan baik 2. Hubungan yang akrab antar karyawan 3. Intensitas kerja sama

(Sumber : data primer diolah, 2015)

**Lanjutan Tabel 5 Definisi Operasional Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	a. Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang ditetapkan</li> <li>2. Karyawan memenuhi persyaratan dalam hal pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan</li> <li>3. Meningkatkan hasil kerja karyawan lebih baik dari sebelumnya</li> </ol>
		b. Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil kerja yang sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan</li> <li>2. Teliti dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan</li> <li>3. Hasil kerja karyawan lebih baik dari sebelumnya</li> </ol>
		c. Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu</li> <li>2. Ketepatan waktu dalam jam masuk dan pulang kerja (absensi)</li> <li>3. Kecepatan waktu menyelesaikan tugas dibandingkan dengan standar perusahaan</li> </ol>

(Sumber : data primer diolah, 2015)

#### 4. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2008:107) “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang, atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala Likert,

maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif, yang berupa kata-kata antara lain :

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

Dalam Sarwono (2006:96) “Untuk melakukan kuantifikasi maka skala tersebut kemudian diberi angka-angka sebagai simbol agar dapat dilakukan perhitungan”.

**Tabel 6 Skor Jawaban Responden**

Gradasi	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

*Sumber : Sugiyono (2006:107)*

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono dalam Agung (2012:32) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian



ditarik kesimpulannya”. Sedangkan Nawawi (2012:150) berpendapat bahwa “Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, hewan ,tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai test atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu didalam suatu penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. PG. Rajawali I unit PG. Kreet Baru yang berjumlah 467 orang.

## 2. Sampel

Menurut Sekaran (2006:123) “Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi”. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel. Sedangkan menurut Agung (2012:33) “Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu, yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi”.

Rumus yang akan digunakan untuk menghitung sampel adalah rumus Slovin :  
(Sarjono dan Julianita,2011:30)

$$n = \frac{N}{1 + N_e^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Nilai kritis (batas keadilan) yang diinginkan (persen ketidakteelitian karena kesalahan penarikan sampel), yaitu sebesar 10%

Berdasarkan rumus diatas, jumlah sampel yang akan diambil adalah :

$$n = \frac{467}{1 + 467(0,1)^2}$$

$$n = \frac{467}{5,67}$$

$$n = 82,36$$

$$n = 82 \text{ orang karyawan}$$

Dengan demikian jumlah sampel yang akan diteliti berjumlah 82 karyawan tetap di PT. PG. Rajawali I unit PT. PG. Rajawali I unit PG. Krebet Baru.

### 3. Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportionate Statified Random Sampling*. “*Proportionate Statified Random Sampling* yaitu teknik yang digunakan apabila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogeny dan berstrata secara proporsional”. (Sugiyono, 2008:118)

Rumus *Proportionate Statified Random Sampling* adalah :

$$\frac{\text{Populasi Kelas}}{\text{Populasi Keseluruhan}} \times \text{Jumlah sampel yang ditentukan}$$

**Tabel 7 Jumlah Populasi dan Sampel**

No	Divisi/Unit	Populasi	Sampel
1	Tanaman	16	3
2	Tanaman (aspiran)	2	0
3	Tanaman (P.L.P.G)	44	8
4	Tanaman (TU)	4	1
5	Mekanisasi	6	1
6	Railbaan (tanaman)	5	1
7	Remise	18	3
8	SDM	6	1
9	Umum	5	1
10	Poliklinik	2	0
11	P.U.K.K	2	0
12	K3 Lingkungan	2	0
13	Keamanan	18	3
14	Kendaraan	33	6
15	Pembelian	2	0
16	Rupa-rupa KB. I	7	1
16	Keuangan	3	1
17	Akuntansi	2	0
18	A.P.K	5	1
19	A.T.R	5	1
20	E.D.P	5	1
21	Gudang material	15	3
22	Timbangan	4	1
23	Gudang Gula KB I	5	1
24	Gudang Gula KB II	3	1
25	Pabrikat KB I	6	1
26	P. Tengah KB I	30	5
27	Puteran KB I	14	2
28	Kant. Int. KB I	4	1
29	Gilingan KB I	24	4
30	Ketel KB I	19	3
31	Listrik KB I	21	4
32	Besali KB II	14	2
33	Pabrikat KB II	6	1
34	P. Tengah KB II	30	5
35	Puteran KB II	14	2
36	Kant. Int KB II	3	1
37	Gilingan KB II	20	4
38	Ketel KB II	19	3

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Lanjutan Tabel 7 Jumlah Populasi dan Sampel

No	Divisi/Unit	Populasi	Sampel
39	Instrument KB II	4	1
40	Listrik KB II	15	3
41	Besali KB II	5	1
<b>Jumlah</b>		<b>467</b>	<b>82</b>

(Sumber : data primer diolah, 2015)

## E. Pengumpulan Data

### 1. Sumber Data

Terdapat 2 jenis sumber data dalam penelitian ini :

#### a) Sumber data Primer

Dalam Misbahudin dan Hasan (2013:21) “Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukan”. Data primer ini disebut juga data asli atau data baru. Dalam penelitian ini data primernya adalah data kuesioner.

#### b) Data Sekunder

Menurut Azwar (2013:91) “Data sekunder atau data tangan kedua adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh dari peneliti dari subjek penelitiannya”.

Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen di PT.PG Rajawali I unit PG. Kreet Baru , seperti : laporan, buku, dll.

## 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### a) Kuesioner (*questionnaires*)

Kuesioner (*questionnaires*) adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab. “Kuesioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien jika peneliti mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian”. (Sekaran, 2006:82)

### b) Dokumentasi

Menurut Agung (2012:66) studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen.

## 3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut Arikunto (2006:203) adalah “alat atau fasilitator yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya menjadi mudah dan hasilnya lebih baik, dalam artian lebih cermat, lengkap dan sistematis, sehingga mudah diolah”. Sugiyono (2008:119) menyatakan “instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”. Adapun instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### a. Kuesioner

Menurut supardi (2005:126) kuesioner adalah “sejumlah pertanyaan secara



tertulis yang akan dijawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh

data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan”. Kuesioner ini dibagikan kepada 82 karyawan

tetap PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru.

b. Pedoman dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa daftar dokumen-dokumen atau bahan-bahan yang diperlukan yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tambahan.

Mencatat dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan. Dokumen yang dimaksudkan adalah dokumen yang didalamnya terdapat informasi tentang perusahaan meliputi jumlah karyawan dan lain sebagainya.

## **F. Uji Validitas dan Realiabilitas**

### **1. Uji Validitas**

Menurut Misbahuddin dan Hasan (2013:303) “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen”. Instrumen sah atau valid, berarti memiliki validitas tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebuah instrumen dikatakan sah apabila mampu mengukur apa yang diinginkan atau mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas sebuah instrumen dapat diketahui dengan melakukan pengujian secara eksternal dan pengujian secara internal. Wijaya (2013:88) “Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur”. Ada berbagai metode yang digunakan dalam uji validitas

seperti korelasi yaitu *product moment pearson* (seperti metode analisis korelasi) dan *corrected item total correlation* serta analisis faktor. Suatu penelitian yang menggunakan kuesioner untuk memperoleh data sangat diperlukan uji validitas. Valid atau tidaknya suatu item dapat diketahui dari indeks korelasi *product moment* ( $r$  hitung). Untuk mengetahui tingkat kevalidan suatu variabel yang diuji, maka nilai korelasi *product moment* menggunakan rumus :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}}\sqrt{\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r$  = Koefisien korelasi

$n$  = Banyaknya populasi

$x$  = Variabel yang mempengaruhi (bebas)

$y$  = Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Koefisiensi korelasi yang dipakai sebagai batasan adalah 0,3. Apabila hasil korelasi lebih dari 0,3 ( $r > 0,3$ ) maka instrumen tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya jika korelasi kurang dari 0,3 ( $r < 0,3$ ) maka dinyatakan tidak valid. (Sugiyono, 2008:126)

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sarwono (2006:100) “Reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya”. Dalam Misbahuddin dan Hasan (2013:298) “Reliabilitas adalah tingkat ketepatan, ketelitian atau keakuratan sebuah instrumen. Jadi reliabilitas menunjukkan apakah instrumen tersebut secara konsisten memberikan hasil ukuran yang sama tentang sesuatu yang diukur pada waktu yang berlainan”.

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang dalam sekelompok individu. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil meskipun dilakukan dalam waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dalam Arikunto (2010:239) sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_0^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya pertanyaan

$\sum \sigma_0^2$  = jumlah varians item

$\sum$  = varians total

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0,6$  (Arikunto, 2010:171). Setelah dilakukan pengujian terhadap data maka dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliabel sehingga proses analisis dapat dilanjutkan.

### G. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Kuesioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisa. Oleh karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap-tiap amatan. Sedangkan benar tidaknya skor responden tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi dua

persyaratan penting yaitu valid dan reliabel. Berikut ini akan dijelaskan secara rinci hasil uji validitas dan reliabilitas.

### 1. Variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ )

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) disajikan pada tabel 8

**Tabel 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Kemampuan Kerja( $X_1$ )**

Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
$X_{1.1}$	0,663	0,000	Valid
$X_{1.2}$	0,621	0,000	Valid
$X_{1.3}$	0,730	0,000	Valid
$X_{1.4}$	0,644	0,000	Valid
$X_{1.5}$	0,788	0,000	Valid
$X_{1.6}$	0,613	0,000	Valid
$X_{1.7}$	0,647	0,000	Valid
$X_{1.8}$	0,714	0,000	Valid
$X_{1.9}$	0,368	0,000	Valid
<i>Alpha Cronbach</i> = 0,882			Reliabel

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Berdasarkan tabel 8, dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel  $X_1$  valid. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan nilai *alpha cornbach* yang didapatkan sebesar 0,882 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel  $X_1$  dapat dikatakan reliabel.

## 2. Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) disajikan pada Tabel 9

**Tabel 9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ )**

Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
$X_{2.1}$	0,544	0,000	Valid
$X_{2.2}$	0,609	0,000	Valid
$X_{2.3}$	0,704	0,000	Valid
$X_{2.4}$	0,565	0,000	Valid
$X_{2.5}$	0,702	0,000	Valid
$X_{2.6}$	0,378	0,000	Valid
$X_{2.7}$	0,396	0,000	Valid
$X_{2.8}$	0,521	0,000	Valid
$X_{2.9}$	0,381	0,000	Valid
<i>Alpha Cronbach</i> = 0,827			Reliabel

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Berdasarkan tabel 9, dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel  $X_2$  valid. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan *alpha cornbach* yang didapatkan sebesar 0,827 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel  $X_2$  dapat dikatakan reliabel.



### 3. Variabel Stres Kerja ( $X_3$ )

**Tabel 10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Stres Kerja ( $X_3$ )**

Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
$X_{3,1}$	0,317	0,000	Valid
$X_{3,2}$	0,557	0,000	Valid
$X_{3,3}$	0,399	0,000	Valid
$X_{3,4}$	0,513	0,000	Valid
$X_{3,5}$	0,399	0,000	Valid
$X_{3,6}$	0,456	0,000	Valid
$X_{3,7}$	0,490	0,000	Valid
$X_{3,8}$	0,576	0,000	Valid
$X_{3,9}$	0,587	0,000	Valid
<i>Alpha Cronbach</i> = 0,786			Reliabel

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Berdasarkan tabel 10, dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel  $X_3$  valid. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan *alpha cornbach* yang didapatkan sebesar 0,786 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel  $X_3$  dapat dikatakan reliabel.

### 4. Variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ )

**Tabel 11 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ )**

Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
$X_{4,1}$	0,633	0,000	Valid
$X_{4,2}$	0,855	0,000	Valid
$X_{4,3}$	0,724	0,000	Valid
$X_{4,4}$	0,655	0,000	Valid
$X_{4,5}$	0,530	0,000	Valid
$X_{4,6}$	0,885	0,000	Valid
$X_{4,7}$	0,569	0,000	Valid
$X_{4,8}$	0,544	0,000	Valid
$X_{4,9}$	0,885	0,000	Valid
<i>Alpha Cronbach</i> = 0,912			Reliabel

(Sumber : data priemr diolah, 2015)

Berdasarkan tabel 11, dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel  $X_4$  valid. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan alpha cornbach yang didapatkan sebesar 0,912 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel  $X_4$  dapat dikatakan reliabel.

### 5. Variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ )

**Tabel 12 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ )**

Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
$X_{5.1}$	0,617	0,000	Valid
$X_{5.2}$	0,678	0,000	Valid
$X_{5.3}$	0,794	0,000	Valid
$X_{5.4}$	0,906	0,000	Valid
$X_{5.5}$	0,804	0,000	Valid
$X_{5.6}$	0,906	0,000	Valid
$X_{5.7}$	0,392	0,000	Valid
$X_{5.8}$	0,422	0,000	Valid
$X_{5.9}$	0,906	0,000	Valid
$X_{5.10}$	0,696	0,000	Valid
$X_{5.11}$	0,538	0,000	Valid
$X_{5.12}$	0,906	0,000	Valid
$X_{5.13}$	0,310	0,000	Valid
$X_{5.14}$	0,906	0,000	Valid
$X_{5.15}$	0,633	0,000	Valid
$X_{5.16}$	0,558	0,000	Valid
$X_{5.17}$	0,585	0,000	Valid
$X_{5.18}$	0,515	0,000	Valid
<i>Alpha Cronbach</i> = 0,943			Reliabel

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Berdasarkan tabel 12, dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel  $X_5$  valid. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan

*alpha cornbach* yang didapatkan sebesar 0,943 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel  $X_5$  dapat dikatakan reliabel.

## 6. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 13 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas variabel**

### Kinerja Karyawan (Y)

Item	Koefisien Korelasi	Sig.	Keterangan
Y <sub>1.1</sub>	0,829	0,000	Valid
Y <sub>1.2</sub>	0,723	0,000	Valid
Y <sub>1.3</sub>	0,573	0,000	Valid
Y <sub>1.4</sub>	0,829	0,000	Valid
Y <sub>1.5</sub>	0,829	0,000	Valid
Y <sub>1.6</sub>	0,461	0,000	Valid
Y <sub>1.7</sub>	0,829	0,000	Valid
Y <sub>1.8</sub>	0,461	0,000	Valid
Y <sub>1.9</sub>	0,829	0,000	Valid
<i>Alpha chronbach</i> = 0,910			Reliabel

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Berdasarkan tabel 13, dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel Y valid. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan antar skor tiap item dengan skor total mempunyai probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05. Sedangkan *alpha cornbach* yang didapatkan sebesar 0,910 lebih besar dari 0,6 sehingga variabel Y dapat dikatakan reliabel.

## H. Analisis Data

Sugiyono (2008:147) menyatakan bahwa “Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul”. Kegiatan dalam analisis data adalah : mengelompokkan data sesuai berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan penelitian yang

tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir tidak dilakukan. Misbahuddin dan Hasan (2013:32) mengemukakan bahwa “Analisis data adalah membandingkan dua hal atau dua nilai variabel untuk mengetahui selisihnya atau rasionya kemudian diambil kesimpulannya  $(X-Y)=$  selisih,  $X/Y =$  rasio”. Selain itu analisis data : memperkirakan atau dengan menentukan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari perubahan suatu (beberapa) kejadian terhadap sesuatu (beberapa) kejadian lainnya, serta memperkirakan/meramalkan kejadian lainnya. Kejadian (*event*) dapat dinyatakan sebagai perubahan nilai variabel.

Analisis data dalam penelitian ini adalah :

1) Analisis Statistik Deskriptif.

Menurut Sugiyono (2008:147) “Analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum”. Fungsi dari analisis statistik deskriptif adalah untuk mendeskripsikan karakteristik-karakteristik penelitian dan distribusi item-item dari masing-masing variabel. Sedangkan menurut Misbahuddin dan Hasan (2013:258) “Analisis deskriptif merupakan bentuk analisis data untuk menguji generalisasi hasil penelitian yang didasarkan atas satu sampel”. Analisis deskriptif ini dilakukan melalui pengujian hipotesis deskriptif. Analisis deskriptif ini menggunakan satu variabel atau lebih, tapi bersifat mandiri. Oleh karena itu, analisis ini berbentuk perbandingan atau hubungan.

## 2) Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini digunakan uji asumsi dasar klasik untuk model persamaan regresi linier berganda untuk memperoleh hasil yang bersifat *Best Linier Unbias Estimator* (BLUE). Ada 4 (empat) uji asumsi klasik yang digunakan, yaitu :

### a. Uji Normalitas

Sarjono dan Julianita (2011: 53) menjelaskan bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data”. Sedangkan menurut Ghazali (2009:147) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pada dasarnya, uji normalitas adalah membandingkan antara data yang kita miliki dan data berdistribusi normal yang memiliki *mean* dan standar deviasi yang sama dengan data kita. Cara termudah yang dilakukan untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat *probabilty plot*. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan normal *probability*. Normal *probability plot* merupakan metode yang digunakan untuk membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Model regresi yang baik adalah distribusi data yang normal atau yang mendekati normal.

### b. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas dilakukan bertujuan untuk menguji dalam sebuah model regresi apabila terjadi ketidaksamaan varian dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Wijaya dalam Sarjono dan Julianita (2011:66) berpendapat



bahwa “Heterokedastisitas menunjukkan bahwa varian variabel tidak sama untuk semua pengamatan/observasi”. Uji heteroskedastisitas yang paling sering digunakan adalah uji *scatterplot*.

### c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen (bebas). Multikolinieritas muncul ketika variabel-variabel bebasnya saling berkorelasi (Lind et al, 2008:143). Menurut Wijaya dalam Sarjono dan Julianita (2011:70) ada beberapa cara mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas, sebagai berikut :

- a) Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris yang sangat tinggi, tetapi secara individual variabel bebas banyak yang tidak signifikan memengaruhi variabel terikat.
- b) Menganalisis korelasi di antara variabel bebas. Jika diantara variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (lebih besar daripada 0,90), hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
- c) Multikolinieritas dapat juga dilihat dari nilai VIF (*variance-inflating factor*). Jika  $VIF < 10$ , tingkat kolinearitas dapat ditoleransi.
- d) Nilai *Eigenvalue* sejumlah satu atau lebih variabel bebas yang mendekati nol memberikan petunjuk adanya multikolonearitas.

Dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika nilai  $VIF < 10$  maka tidak terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.

- 2) Jika nilai VIF > 10 maka terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.
3. Analisis statistik Inferensial

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Menurut Nazir (2011:465) “Jika parameter dari suatu hubungan fungsional antara satu variabel dependen dengan lebih dari satu variabel ingin di estimasikan, maka analisis regresi yang dikerjakan berkenaan dengan regresi berganda (*multiple regression*)”. Usman dan Akbar (2006:241) berpendapat bahwa “Regresi ganda berguna untuk mendapatkan pengaruh dua variabel kriterium nya, atau untuk mencari hubungan fungsional dua variabel prediktor atau lebih dengan variabel kriteriumnya, atau untuk meramalkan dua variabel prediktor atau lebih terhadap variabel kriteriumnya”. Dalam penelitian ini menggunakan analisis dengan *SPSS 16.0 for windows*, untuk menjamin keakuratan perhitungan.

Rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah : (Arikunto 2006:295)

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Kemampuan kerja

$X_2$  = Motivasi kerja

$X_3$  = Stres Kerja

$X_4$  = Budaya Organisasi

$X_5$  = Lingkungan kerja

e = error

Pengujian dilakukan pada  $\alpha = 0,05$  dengan cara menilai probabilitas dari

hasil olahan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 16.0 for Windows*.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan alternatif yang didasarkan pada probabilitas di bawah 5% (0,05), yaitu :

- a) Jika nilai probabilitas < 0,05, maka hipotesis diterima.
- b) Jika nilai probabilitas > 0,05, maka hipotesis ditolak.

#### 4. Uji Hipotesis

##### 1. Uji Parsial ( Uji t )

Menurut Sumarsono (2004:226) “Uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung, menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat”.

Menurut Hasan (2013:103), rumus uji yang digunakan untuk menguji uji t yaitu :

$$t_0 = \frac{b_1 - B_1}{S_b}$$

Keterangan :

$t_0$  =  $t_{hitung}$  yang selanjutnya akan dibandingkan dengan  $t_{tabel}$

$b$  = Koefisien regresi

$S_b$  = Simpangan baku koefisien regresi  $b$ , jika terdapat variabel bebas, maka terdapat  $S_{b1}$  dan  $S_{b2}$

$B_1$  = mewakili nilai  $B$  tertentu, sesuai hipotesisnya

Jika probabilitas nilai  $t < 0,05$  maka hipotesis diterima. Apabila hipotesis

diterima maka dapat dikatakan variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Tapi jika probabilitas  $t > 0,05$  maka hipotesis ditolak, dapat dikatakan bahwa variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Hipotesis pada uji t adalah :

- a)  $H_0$  = tidak terdapat pengaruh parsial dari Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
- b)  $H_1$  = terdapat pengaruh parsial dari Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Tetapi, apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$   $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

## 2. Uji Simultan (Uji F)

Perhitungan uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan). Hasil *f-test* ini pada output SPSS dapat dilihat pada tabel ANNOVA (*Analysis Of Varians*) untuk mengetahui adanya perbedaan pengaruh dari variabelnya.

Rumus uji simultan yang digunakan adalah

$$F = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

F = Pendekatan distribusi probabilitas

$R^2$  = Koefisien determinasi

K = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah sampel

Jika nilai probabilitas < 0,05, maka hipotesis diterima. Secara simultan variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat. Jika nilai probabilitas > 0,05, maka hipotesis ditolak. Apabila hipotesis ditolak maka dapat

dikatakan variabel bebas secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

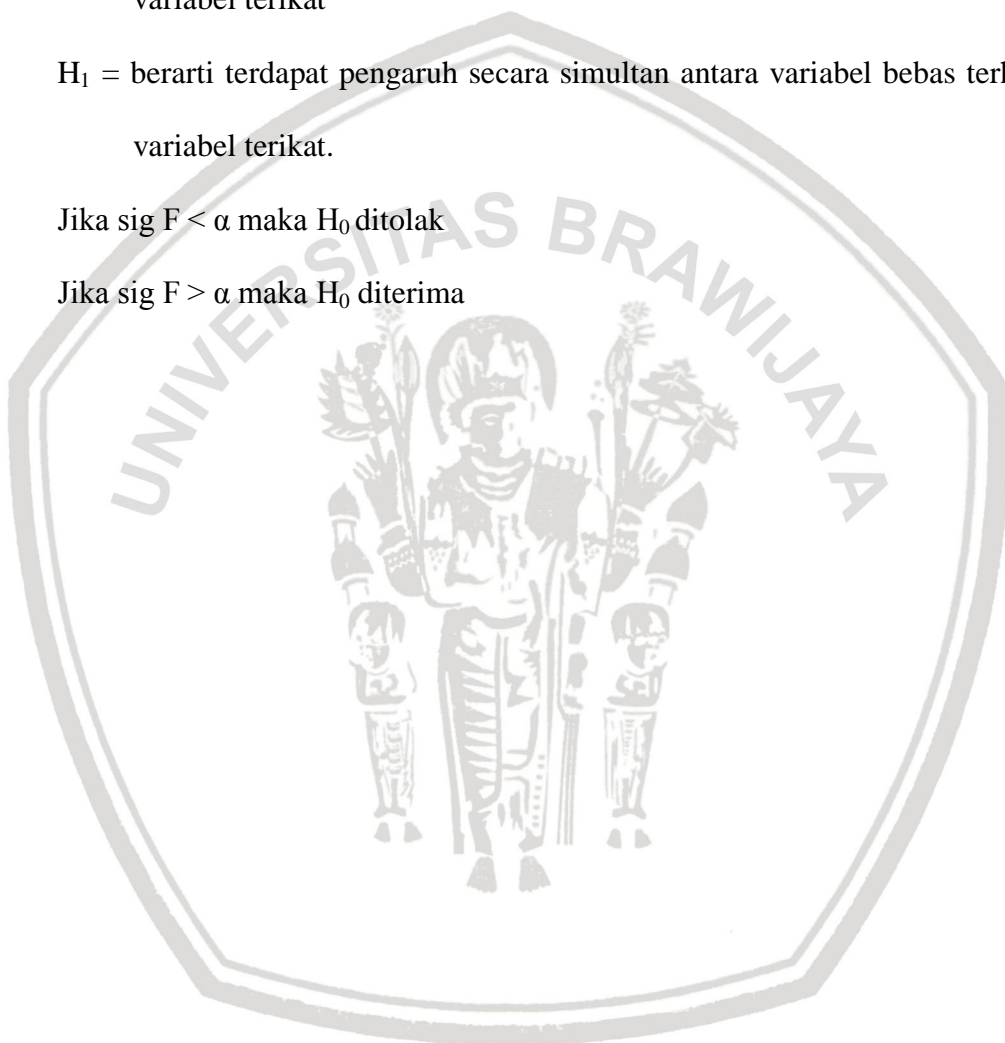
Prediksi variabel bebas untuk variabel terikat adalah tepat jika memenuhi syarat :

$H_0$  = berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

$H_1$  = berarti terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Jika  $\text{sig } F < \alpha$  maka  $H_0$  ditolak

Jika  $\text{sig } F > \alpha$  maka  $H_0$  diterima





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru Kabupaten Malang

PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru merupakan salah satu perusahaan penghasil gula Kristal yang terletak di Malang bagian selatan, tepatnya di Desa Kreet Kecamatan Bululawang Kabupaten Malang. PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru ini dibangun pada masa pemerintahan Hindia Belanda tahun 1906 dalam bentuk NV. Handel My Kian Gwan. Setelah kemerdekaan, tepatnya tahun 1947, perusahaan ini dijadikan induk dari perusahaan Oei Tiang Ham Concern yang didirikan di Semarang pada 1 Maret 1863 oleh Mayor Oei Tiong Ham. Perusahaan ini mengalami kerusakan akibat peperangan pada masa revolusi tahun 1945 – 1947, sehingga perusahaan menghentikan kegiatan produksinya. Petani yang semula menggilingkan tebu ke perusahaan mengalihkan penggilingan ke pengelolaan tebu secara tradisional yang menghasilkan gula merah.

Atas desakan IMA PETERMAS (Indonesia Maskapai Andai-Pertanian Tebu Rakyat Malang Selatan) dan atas ijin bersyarat dari Kementrian Agraria pada tahun 1953, perusahaan mulai dibangun kembali dengan biaya dari Mayor Oei Tiong Ham sebagai pemilik dan bekerja sama dengan bank industri Negara dengan nama NV. PG. Kreet Baru. Satu tahun kemudian, tepatnya tanggal 3 Oktober 1953, NV. Kreet baru mulai beroperasi kembali dengan ketentuan 100%

menggiling tebu yang pasokannya berasal dari para petani tebu di sekitar perusahaan yang dikoordinir oleh koperasi petani tebu rakyat, dengan luas areal tanah tebu  $\pm 1.398$  ha dan daya tampung sebesar 1.313 TCD.

Pada tahun 1961 perusahaan diambil alih oleh Negara Republik Indonesia berdasarkan keputusan Pengadilan Ekonomi Semarang No.32/1961 Eks. Tertanggal 10 Juli 1961, Jis putusan Pengadilan Ekonomi Semarang No.16/1961 pld PT E.K.S.MG tertanggal 20 Oktober 1962 dan Mahkamah Agung Republik Indonesia No.5/Kr/K/1963 tertanggal 27 April 1963, dan segala kegiatan perusahaan dibawah pengawasan Menteri/Jaksa Agung Republik Indonesia. Pada tanggal 20 Juli 1963, perusahaan dan pengelolaan atas harta kekayaan ex. Oei Tiong Ham Concern diserahkan dari Menteri/Jaksa Agung kepada Menteri Urusan Pendapatan, Pembiayaan dan Pengawasan (P3), sekarang Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Pada tahun 1964 oleh Kementerian Keuangan Indonesia dibentuk PT. Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia yang disingkat PT. Rajawali Nusantara Indonesia untuk melanjutkan seluruh aktivitas usaha ex. Oei Tiong Ham Concern. Berdasarkan Undang-Undang no.6 Tahun 1968 Peraturan Pemerintah No.5 Tahun 1974 PT. Rajawali Nusantara Indonesia disesuaikan bentuk hukumnya menjadi perusahaan Perseroan (Persero) dengan nama yang sama. Perubahan badan hukum tersebut telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman dibawah No.82J A5/25/13 tanggal 30 April 1978 dengan No. C 2420 – NTQI –OY tanggal 5 Januari 1983 PT. (Persero) Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) yang merupakan induk perusahaan (*Holding*

*Company*). Kepemilikan saham PT. (Persero) Rajawali Nusantara Indonesia terhadap pabrik gula Krebet Baru sebagai anak perusahaannya berupa 100% saham, sehingga dalam pengelolannya tidak pungut biaya manajemen (*management fee*), namun seluruh biaya dialokasikan kepada dua pabrik gula masing-masing pabrik. Adapun anak-anak perusahaan dari PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) adalah sebagai berikut :

1. PT. PG. Rajawali I (Industri Gula, Partikel Board) Surabaya
2. PT. PG. Rajawali II (Industri Gula) Cirebon
3. PT. PG. Candi Baru, Sidoarjo
4. PT. Perkebunan Mitra Ogan, Sumatera Selatan
5. PT. Perkebunan Mitra Kerinci, Sumatera Barat
6. PT. PG. Mau Baru (Industri Gula) Jogjakarta
7. PT. PG. Trophy Rajawali Banjaran (Industri Alat Kesehatan) Jakarta
8. PT. Phapros (Industri Farmasi) Semarang
9. PT. Mitra Rajawali Banjaran ( Industri Kondom dan Alat Suntik sekali pakai) Bandung
10. PT. Rajawali Nusindo (Pengadaan Umum) Jakarta, kantor cabang hampir diseluruh wilayah Indonesia
11. PT. GIELB Indonesia (Perdagangan Umum) Bali
12. PT. Rajawali Citra Mas (Industri Karung Plastik) Mojokerto
13. PT. Rajawali Tunjungsari (Industri Kulit Hewan) Sidoarjo

Sejak saat itu hingga sekarang PG. Krebet Baru merupakan unit usaha PT. PG. Rajawali I yang merupakan anak perusahaan dari PT. Rajawali Nusantara

Indonesia (Persero) sebagai perusahaan induk (*holding company*) yang berkedudukan di Jakarta dan bertindak sebagai pemegang saham yang tidak menjalankan aktivitasnya sendiri. Kegiatan operasional perusahaan dilakukan oleh anak perusahaan. Perusahaan ini sebagai BUMN mempunyai hak otonomi yang luas, yang tidak ada campur tangan dalam hal ini Kementrian Keuangan Republik Indonesia dalam pengolahan perusahaannya.

PT.PG. Rajawali I sendiri pada mulanya bernama PT. PG. Krebet Rejo Agung yaitu merupakan penggabungan (*merger*) antara PG. Krebet Baru dan Rejo Agung atas arahan dan persetujuan menteri keuangan RI selaku pemegang saham dengan surat N0.560/ MK.016/1995 tanggal 19 September 1995. Penggantian nama PT. PG. Rajawali I sesuai dengan akta notaris Sutjipto No.91 tanggal 28 Agustus 1996 yang disahkan Menteri Kehakiman RI No. C2-9513.HT.01.04.TH.96 tanggal 15 Oktober 1996. Penggabungan usaha tersebut berlaku efektif mulai tanggal 1 Januari 1996.

Tahun 1968 kapasitas giling PG. Krebet baru sudah bisa mencapai 1.600 TCD (*Tone Cane Per Day*). Tahun 1974 dengan fasilitas pemerintah dalam rangka penanaman modal dalam negeri maka kapasitas giling ditingkatkan menjadi 2.000 TCD. Hal ini disebabkan oleh adanya perbaikan dan penggantian mesin-mesin yang sudah tua. Tahun 1976 dibangun unit produksi baru dengan nama PG. Krebet Baru II untuk menggantikan pabrik gula yang lama dengan kapasitas produksi 3.000 TCD. Tetapi atas permintaan gubernur agar pabrik gula lama tetap dioperasikan, sehingga kapasitas menjadi 5.000 TCD dan PG. Krebet memiliki 2

(dua) unit pabrik yaitu PG. Kreet Baru I dan PG. Kreet Baru II. Total tanaman tebu rakyat yang bisa dilayani menjadi 12.000 ha.

Pada tahun 1987 kapasitas giling ditingkatkan menjadi 6.000 TCD hingga 6.500 TCD. Saat ini kapasitas giling PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru sudah mencapai 12.000 TCD, untuk PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru I mempunyai kapasitas giling 6.500 TCD sedangkan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru II mempunyai kapasitas giling 5.500 TCD.

Masa giling dari perusahaan ini berkisar antara bulai Mei hingga November. Penentuan lamanya masa giling ini dengan mempertimbangkan agar tebu yang digiling cukup masa (umurnya) dan diperoleh rendemen yang maksimal. Lamanya musim giling dipengaruhi oleh jumlah tebu yang tersedia yang dihasilkan oleh petani dan yang telah siap untuk digiling. PG. Kreet Baru yang menggiling tebu rakyat dengan sistem bagi hasil sesuai dengan SK. Menteri Pertanian. Pembagian hasil tersebut 40% untuk perusahaan dan 60% untuk petani tebu.

Saat memasuki musim giling, disamping karyawan tetap dan honorer yang bekerja sepanjang tahunnya, ada karyawan borongan yang khusus dipekerjakan hanya pada musim giling. Semua karyawan baik tetap, honorer, maupun borongan semuanya bekerja tujuh hari dalam satu minggu. Untuk karyawan tetap dan honorer diberlakukan sistem piket, sedangkan untuk karyawan borongan diberlakukan sistem *shift* karena perusahaan beroperasi selama 24 jam sehari. *Shift* pagi dimulai pukul 05.30 sampai pukul 13.30, kemudian *shift* siang dimulai pukul 13.30 sampai pukul 21.30, sedangkan *shift* malam berlaku mulai pukul 21.30 hingga pukul 05.30.



## **2. Lokasi PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru**

Penentuan lokasi perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Lokasi berdirinya perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap berhasil atau tidaknya operasi perusahaan. Oleh karena itu, keputusan penentuan lokasi perusahaan harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang cermat mengenai semua faktor yang mempengaruhi aktivitas perusahaan.

PT. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru terletak di Desa Kreet, Kecamatan Bululawang, Kabupaten Malang. Jarak lokasi dari Kota Malang sekitar 13 km dan dari Surabaya sekitar 100 km. Alasan pemilihan lokasi disini karena kedekatan ketersediaan bahan baku dimana tanah di daerah Malang Selatan cukup menguntungkan bagi petani tebu, baik dari segi lingkungan, iklim dan pemasaran hasil industri. Bahan baku diperoleh dari area sekitar Malang, yaitu Gondanglegi, Bululawang, Turen, Wajak, Dampit, Tirtoyudo, Sumbermanjing, Dau, Bantur, Singosari, dan Lawang. Lokasi ini dapat dianggap strategis karena faktor-faktor ketersediaan bahan baku dan bahan pembantu yang cukup banyak dan tidak jauh dari lokasi. Tenaga kerja juga mudah didapat dari sekitar lokasi pabrik. Penyediaan air yang cukup mudah karena dekat dengan sungai dan sumber air, demikian pula dengan penyediaan listriknya. Sarana transportasi bahan baku dan hasil produksi mudah dijangkau karena lokasi, terletak pada simpang tiga jalan antara Malang dengan Gondanglegi, Wajak atau Turen. Telepon (0341) 833176, 833185, fax. (0341) 833179.

### 3. Karakteristik Usaha

Hasil produksi utama perusahaan ini adalah gula Kristal putih (GKP I) dan sebagai hasil sampingannya (*by product*) adalah ampas dan tetes. Distribusi gula yang dihasilkan oleh PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru sebagai anak perusahaan hanya bertugas memproduksi gula. Berdasarkan SK Menteri No. 16 Tahun 1984, dalam menjamin distribusi gula di masyarakat, maka semua gula yang dihasilkan oleh pabrik gula harus dikuasai oleh pemerintah. Gula bagian petani dibeli oleh bulog melalui KUD dengan harga patokan yang telah ditetapkan oleh Departemen Keuangan. Ketetapan harga jual setiap tahun berbeda-beda tergantung pada keadaan perekonomian di dalam negeri secara makro, sehingga perusahaan tidak bebas menentukan harga jual di dalam pasaran karena harus mengikuti patokan yang telah ditetapkan oleh departemen keuangan Republik Indonesia. Harga jual Patokan gula ini berlaku bagi semua pabrik gula di Indonesia. Saluran distribusi pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru digambarkan pada grafik berikut :



**Gambar 8 Saluran Distribusi Penjualan PT. PG. Rajawali Unit I PG. Krebet Baru**

#### **4. Visi, Misi, Motto dan Tujuan (*goals*) PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru**

##### **a. Visi Perusahaan**

Sebagai perusahaan terbaik dalam bidang agro industri, siap menghadapi tantangan dan unggul dalam kompetisi global, bertumpu pada kemampuan sendiri (*own capabilities*).

##### **b. Misi Perusahaan**

Menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik dalam bidang agro industri, yang dikelola secara profesional dan inovatif dengan orientasi kualitas produk dan pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*) sebagai karya sumberdaya manusia yang handal, mampu tumbuh dan berkembang memenuhi harapan pihak-pihak berkepentingan terkait (*stake holders*).

##### **c. Motto Perusahaan**

*A commitment to excellent* (tekad berbuat yang terbaik).

##### **d. Tujuan perusahaan (*goals*) PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru**

- 1) Melaksanakan dan menunjang program pembangunan ekonomi nasional yang berorientasi global, khususnya disektor agro industri.
- 2) Memiliki pertumbuhan pendapatan (*revenue*) di atas rata-rata agro industri dengan kinerja sangat sehat secara berkesinambungan.
- 3) Menjadi perusahaan 5 terbaik yang bergerak dibidang agro industri.
- 4) Memiliki pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*).
- 5) Unggul dalam menghadapi kompetisi pasar bebas dalam globalisasi.

- 6) Menjadi tempat berkarya yang aman dan nyaman bagi professional yang berdedikasi tinggi.

## **5. Budaya Perusahaan (*corporate culture*) PT. PG. Rajawali I Unit PG.**

### **Krebet Baru**

Adapun budaya perusahaan yang ada pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru adalah sebagai berikut :

- 1) Takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Jujur dan adil.
- 3) Rendah hati.
- 4) Terbuka.
- 5) Saling menghormati.
- 6) Profesionalisme.
- 7) Kreatif.
- 8) Inovatif.
- 9) Kerja sama.
- 10) Peduli lingkungan.

## **6. Faktor- faktor urgen pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru**

### **a. Bahan baku**

Bahan baku diperoleh dari petani sekitar. Luas areal tanaman tebu milik petani yang diolah pabrik adalah 15.000 Ha tersebar di 16 kecamatan yaitu Bululawang, Gondanglegi, Turen, Dampit, Ampelgading, Tirtoyudo,

Sumbermanjing Wetan, Pagak, Bantur, Gedangan, Singorasi, Dau, Lawang, Donomulyo dan Lowokwaru.

b. Tenaga kerja

Untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja baik pimpinan maupun karyawan pelaksana mudah diperoleh. Tenaga kerja pimpinan diatur oleh direksi, sedangkan untuk tenaga kerja pabrik diperoleh dari lokasi sekitar pabrik, sehingga tidak kesulitan bila sewaktu waktu dibutuhkan dan jauh lebih mudah dan murah (efisien).

c. Air

Air merupakan kebutuhan mendasar pabrik sebagai bahan pendingin mesin-mesin, bahan pembantu proses produksi, pemurnian nira, penghasil uap air penggerak mesin, dan kebutuhan MCK karyawan. Hal ini pabrik tidak mengalami kesulitan karena diperoleh langsung dari sumber air di daerah krebet yang sangat memadai. Adanya sumber air yang debitnya cukup besar, sehingga dapat memenuhi kebutuhan perusahaan tersebut dalam menjalankan operasinya. Dalam hal ini air proses, air pendingin, sanitasi dan air pengisian ketel.

d. Listrik

Untuk pemenuhan listrik pabrik, sepenuhnya bersumber dari PLN.

e. Transportasi

Transportasi juga merupakan hal yang penting dalam menentukan lokasi perusahaan. Hal ini berhubungan dengan sarana pengangkutan produksinya. Untuk pengangkutan bahan baku, hasil produksi, tetes, blotong, dan sebagainya



cukup memadai karena selain terletak di jalur utama tersedia lori dan truk dengan prosentase 20% lori dan 80% truk.

f. Masyarakat sekitar

Selain banyak tenaga kerja dari masyarakat sekitar, kerjasama sosial maupun ekonomi terjadi dengan baik dengan adanya layanan yang tersedia misalnya toko kebutuhan pokok, biro jasa, usaha bercocok tanam atau sebagai pemasok tebu.

g. Faktor tanah

Tebu (*Saccharum Officharum*) merupakan bahan baku utama, tanaman tebu disamping membutuhkan jenis tanah yang subur untuk tumbuh dengan baik juga harus mempunyai kadar gula (rendemen) yang memenuhi syarat, sedangkan area lahan tebu petani yang menjasi pemasok tebu PG. Krebet Baru merupakan daerah aliran sungai brantas yang secara geografis baik dan subur untuk tanaman tebu.

h. Iklim

Faktor iklim sangat berpengaruh terhadap bahan baku, terutama dalam pertumbuhan tebu dan hasil rendaman tebu. Tebu pada masa pertumbuhan sangat memerlukan air karena proses pertumbuhan tebu berhenti. Unsur-unsur iklim yang berpengaruh yaitu, tekanan udara, panas matahari, kelembaban, dan arah kecepatan angin.

i. Faktor pemasaran

Pemasaran gula PG. Krebet Baru tidak mengalami kesulitan yang berarti karena manajemen sepenuhnya dipegang oleh induk perusahaannya yaitu PT. PG. Rajawali I di Surabaya yaitu dengan sistem lelang.

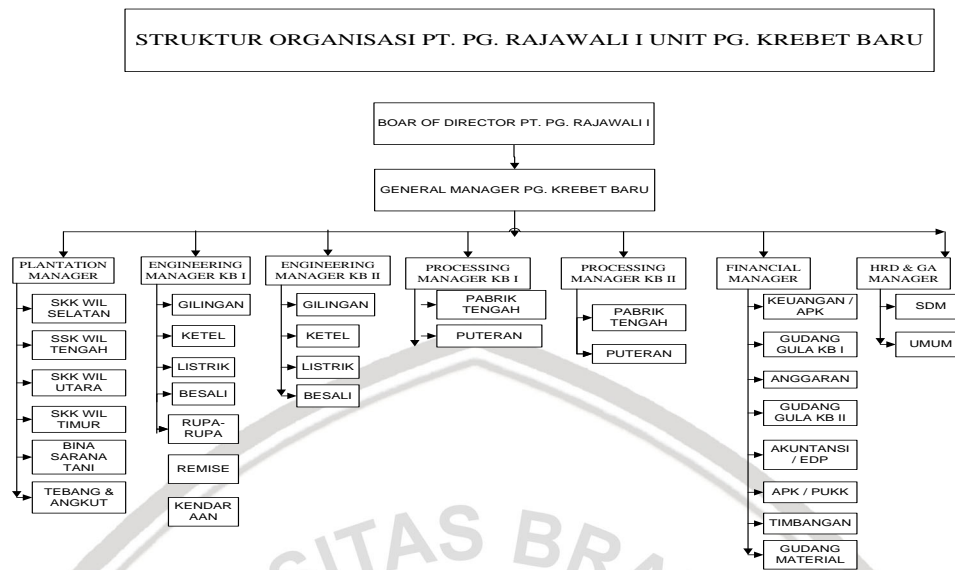
## 7. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan PG. Kreet Baru

Perusahaan merupakan organisasi yang mempunyai tujuan-tujuan, baik tujuan komersial maupun tujuan sosial, diaman tujuan komersilnya lebih dominan karena merupakan organisasi laba. Pencapaian tujuan tersebut dilakukan perusahaan dengan pelibatan semua orang di dalamnya, pelibatan ini dilakukan dengan pembagian tanggung jawab, tugas, fungsi dan wewenang yang dituangkan dalam sebuah struktur organisasi. Struktur PG. Kreet Baru di tetapkan oleh PT. PG. Rajawali I yang berkedudukan di Surabaya. Pada PG. Kreet Baru mempunyai bentuk struktur organisasi baris.

PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru mempunyai tujuh departemen yang dikepalai langsung oleh seorang administrator (*general manager*) yang merupakan pimpinan tertinggi. Departemen-departemen tersebut antara lain adalah :

- a. Bagian tanaman
- b. Bagian instalasi KB I
- c. Bagian instalasi KB II
- d. Bagian pabrikasi KB I
- e. Bagian pabrikasi KB II
- f. Bagian tata usaha dan keuangan
- g. Bagian umum dan personalia

Struktur Organisasi PG. Kreet Baru dapat dilihat pada gambar berikut ini :



**Gambar 9 Bagan struktur organisasi PT.PG. Rajawali I Unit PG.Krebet Baru**

Adapun deskripsi pekerjaan berdasarkan struktur organisasi adalah sebagai berikut :

*a. General manager*

*General manager* merupakan pimpinan puncak dalam suatu perusahaan/pabrik yang mempunyai tanggung jawab kepada direksi tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan sehari-hari oleh seluruh bagian.

*General manager* dalam menjalankan perusahaan membawahi beberapa kepala bagian yaitu :

- Kepala bagian tanaman (*plantation manager*)
- Kepala bagian instalasi ( *engineering manager*)
- Kepala bagian pabrikasi (*processing manager*)
- Kepala bagian keuangan ( *financial manager*)

- Kepala bagian SDM dan umum ( *HRD & GA manager* )

Sedangkan tugas pokoknya adalah :

- Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan oleh direksi dalam pengendalian manajemen.
- Merumuskan sasaran dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan oleh direksi.
- Menetapkan strategi untuk mencapai sasaran perusahaan.
- Membantu direksi dalam menyusun perencanaan jangka panjang perusahaan.
- Melakukan kebijakan direksi dalam bidang keuangan, personalia, produksi teknik dan umum.
- Melaksanakan kebijakan dan pedoman penyusunan anggaran.
- Merumuskan ketentuan-ketentuan dalam rangka koordinasi kegiatan-kegiatan dan unit organisasi yang ada dibawahnya.
- Menegakkan disiplin kerja karyawan perusahaan.
- Menilai karyawan bawahannya untuk diusulkan promosi/demosi.
- Melaksanakan tugas-tugas yang lain yang ditentukan oleh direksi.

b. Kepala bagian tanaman (*plantation manager*)

Kepala bagian tanaman membawahi mandor atau sinder kebun kepala (skk) wilayah, sinder kebun kepala tebang dan angkut tebu, bina sarana tani, dan remise dan bertugas sebagai berikut :

- 1) Membantu dan bertanggung jawab kepada general manager atas kelancaran tugas bagian tanaman.

- 2) Mengkoordinasi bahan baku tebu sesuai kebutuhan operasional pabrik gula.
- 3) Merencanakan luas areal dan produksi bahan baku tebu sesuai kebutuhan.
- 4) Menyediakan bahan baku tebu sesuai kabutuhan operasional pabrik gula.
- 5) Merencanakan, mengatur, dan mengendalikan pembiayaan dibagian tanaman sesuai dengan rancangan anggaran belanja (RAB).

Adapun tugas subseksi adalah sebagai berikut :

- a) Seksi kesinderan / sinder kebun kepala (skk) memiliki tugas yaitu :
  - Mengelola kebun bibit dan kebun percobaan
  - Melakukan pemantauan sejak pendaftaran area hingga masa tebang
  - Membina rencana anggaran kebun baik untuk kebun bibit maupun percobaan
- b) Seksi bina sarana tani memiliki tugas yaitu :
  - Bertanggung jawab dan membantu kepala bagian
  - Mengadakan koordinasi dengan instalasi yang terkait yang lebih tinggi
- c) Seksi tebang dan angkut memiliki tugas yaitu :
  - Mengadakan pengolahan kebun percobaan
  - Bertanggung jawab atas pengembangan produksi tanaman
  - Mengadakan analisis kemasakan
  - Melaksanakan penyaluran bibit kepada petani



- d) Seksi remisi memiliki tugas yaitu :
- Menerima laporan kerusakan dan mengadakan laporan pemeriksaan pada loko atau lori
  - Menerima laporan pekerjaan perbaikan loko atau lori yang telah diperbaiki
  - Mengadakan pemeriksaan pada loko atau lori yang telah diperbaiki.
- c. Kepala bagian instalasi Kreet Baru I dan Kreet Baru II (*engineering manager* KB I & KB II)

Pabrik gula Kreet Baru memiliki dua pabrik untuk memproduksi gula yaitu pabrik gula Kreet Baru I dan pabrik gula Kreet Baru II sehingga mengakibatkan ada beberapa bagian dalam struktur organisasi yang sama baik pabrik gula Kreet Baru I dan pabrik gula Kreet Baru II. Kepala bagian instalasi membawahi ahli mesin senior, masinis besali, masinis gilingan, masinis ketel, ahli kelistrikan. Kepala bagian instalasi mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) Membantu dan bertanggung jawab kepada *general manager* atas kelancaran tugas di bidang instalasi (teknik).
- 2) Melaksanakan kebijakan perusahaan tentang operasional bagian instalasi.
- 3) Membuat rencana kerja bagian instalasi sesuai yang digariskan *general manager*
- 4) Membuat laporan bidang instalasi sesuai ketentuan *general manager*
- 5) Mengkoordinir pemeliharaan mesin-mesin dan peralatan perusahaan

Adapun tugas subseksi adalah sebagai berikut :

a) Seksi gilingan memiliki tugas yaitu :

- Bertanggung jawab atas lancarnya pekerjaan stasiun gilingan
- Membuat laporan kepada kepala bagian instalasi tentang kegiatan yang telah dilaksanakan dan rencana-rencana akan dilakukan

b) Seksi ketel uap (*boiler*) memiliki tugas yaitu :

- Memantau ketel uap
- Mengkonfirmasi kepada teknisi bila terjadi kerusakan pada ketel uap
- Mempersiapkan ketel sebelum musim giling tiba demi kelancaran proses penggilingan berikutnya.

- Merawat ketel uap dengan baik pada musim giling maupun tidak

c) Seksi stasiun listrik memiliki tugas yaitu :

- Bertanggung jawab atas lancarnya pekerjaan pada stasiun listrik
- Melaporkan semua kegiatan yang dilakukan pada stasiun listrik kepada kepala bagian kepala bagian instalasi
- Mengawasi secara langsung semua pekerjaan yang dilakukan pada stasiun listrik

d) Seksi stasiun besali memiliki tugas yaitu :

- Bertanggung jawab atas lancarnya pekerjaan pada bagian besali
- Melaporkan semua kegiatan yang dilakukan pada bagian besali kepada bagian instalasi

- Mengawasi secara langsung semua pekerjaan yang dilakukan pada bagian besali
- e) Seksi rupa memiliki tugas yaitu :
  - Bertanggung jawab atas lancarnya pekerjaan bagian rupa-rupa
  - Melaporkan semua bagian kegiatan yang dilakukan pada bagian rupa-rupa kepada staf bagian rupa-rupa
  - Mengawasi semua pekerjaan yang dilakukan pada bagian rupa-rupa
- d. Kepala bagian pengolahan/pabrikasi Krebet Baru I dan Krebet Baru II (*processing manager* KB I & KB II)

Kepala bagian pengolahan ini membawahi beberapa bagian yaitu pengolahan, laboratorium, puteran, pabrik tengah. Kepala bagian pengolahan mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) Membantu dan bertanggung jawab kepada *general manager* atas kelancaran tugas di bidang pengolahan/pabrikasi
- 2) Melaksanakan kebijakan perusahaan dalam bidang pengolahan
- 3) Menyusun rencana kerja bagian pengolahan meliputi peralatan, personalia, dan keperluan pengolahan (*processing*)
- 4) Mengembangkan hasil-hasil penelitian dan pengembangan produk
- 5) Mengkoordinir pembuatan laporan-laporan bagian pengolahan yang bersifat rutin maupun insidental

Adapun tugas subseksi adalah sebagai berikut :

- a) Seksi pengolahan memiliki tugas yaitu :
  - membuat rencana kegiatan produksi

- merencanakan kegiatan produksi yang telah disetujui
  - mengusahakan pekerjaan pengolahan yang bersifat kimiawi berjalan dengan baik agar diperoleh hasil gula yang sesuai dengan kualitas yang dikehendaki
  - bertanggung jawab mengenai proses pembuatan gula sehingga memenuhi syarat dan standar mutu yang ditetapkan
- b) seksi stasiun pabrik tengah memiliki tugas :
- bertanggung jawab atas lancarnya pekerjaan pada pabrik tengah yang meliputi stasiun pemurnian, stasiun penguapan, dan stasiun pemasakan
  - melaporkan semua kegiatan pabrik kepada kepala bagian instalasi, baik pada waktu giling atau tidak
- c) seksi stasiun pemutaran memiliki tugas yaitu :
- bertanggung jawab atas lancarnya pekerjaan pada stasiun pemutaran
  - melaporkan semua kegiatan yang dilakukan pada stasiun pemutaran kepada kepala bagian instalasi
  - mengawasi secara langsung semua pekerjaan yang dilakukan pada stasiun pemutaran
- e. Kepala bagian keuangan (*financial manager*)
- kepala bagian keuangan membawahi bagian perencanaan dan pengawasan, bagian akuntansi dan keuangan, bidang gudang gula, bagian gudang bahan baku. Kepala bagian keuangan mempunyai tugas sebagai berikut :
- 1) membuat administrasi dalam pengelolaan keuangan pabrik gula sesuai sistem otorisasi yang berlaku

- 2) bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas-tugas bidang keuangan
- 3) membuat laporan keuangan perusahaan
- 4) bertanggung jawab atas persediaan bahan baku dan stok produksi gula

adapun tugas subseksi adalah sebagai berikut :

a) Seksi keuangan / APK memiliki tugas yaitu :

- melaksanakan penerimaan uang
- menerima pengeluaran kas
- melaksanakan penyimpanan uang tunai maupun surat surat berharga perusahaan
- melaksanakan verifikasi dokumen dokumen yang mendukung transaksi pengeluaran
- membuat laporan aliran kas secara periodik

b) Seksi gudang gula memiliki tugas yaitu :

- membantu kepala bagian keuangan dalam penyimpanan gula, tetes, dan produk lainnya di gudang
- menjaga keamanan dan kondisi gula, tetes, dan produk lainnya yang disimpan di gudang
- menyelenggarakan catatan mutasi sisa gula, tetes, dan produk lainnya
- melaksanakan pengeluaran gula, tetes, dan produk lainnya bekerja sama sengan instansi pemerintah terkait.

c) Seksi anggaran memiliki tugas :



- Melaksanakan pengumpulan informasi kepentingan penyusunan rancangan anggaran, baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan
- Mengelola usulan anggaran dari bagian-bagian lain dalam perusahaan menjadi rancangan anggaran perusahaan
- Melaksanakan revisi anggaran sesuai dengan petunjuk kepala seksi keuangan dan anggaran

d) Seksi skuntansi /EDP memiliki tugas :

- Melaksanakan pengolahan data akuntansi untuk menghasilkan informasi keuangan bagi pihak yang memerlukan
- Melakukan verifikasi terhadap dokumen dokumen yang pendukung yang dipakai sebagai dasar pengeluaran dana perusahaan
- Melaksanakan administrasi persediaan kantor dan tebu rakyat
- Melaksanakan pengumpulan dokumen yang mendukung transaksi dengan prinsip ekonomi
- Melaksanakan pengelolaan entri data dengan tertib dan benar.

e) Seksi APK/PUKK memiliki tugas yaitu :

- Meneliti keabsahan bon-bon pemasukan dan pengeluaran barang
- Meneliti kebenaran tagihan pembelian lokal barang-barang atas dasar surat pesanan atau kontrol pembelian

f) Seksi timbangan memiliki tugas yaitu :

- Membantu kepala seksi akuntansi dalam menimbang tebu yang akan digiling dan menyelesaikan administrasi upah tebang

- Membuat laporan timbangan tebu dan mendistribusikannya kepada yang memerlukan
  - Menyerahkan tebu yang telah ditimbang kepada seksi pengolahan
  - Meneliti kebenaran dokumen yang berkaitan dengan angkutan tebu
- g) Seksi gudang material memiliki tugas yaitu :

- Membantu kepala seksi keuangan dan anggaran dalam penerimaan dan pengeluaran serta perawatan persediaan barang-barang keperluan perusahaan
- Menyelenggarakan catatan mutasi dan sisa persediaan yang disimpan di gudang
- Membuat laporan tentang persediaan telah mencapai saldo persediaan minimum untuk disajikan kepada bagian seksinya
- Memberikan informasi yang diperlukan oleh tim pembelian untuk kelancaran pengadaan barang

f. Kepala bagian sumber daya manusia dan umum ( *Human resource department & general affair manager* )

- 1) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian.
- 2) Melaksanakan administrasi pembayaran gaji pegawai.
- 3) Mengurus penggajian lembur .
- 4) Menghitung pajak pendapatan sehubungan dengan pembayaran gaji dan upah serta penyelesaian lebih lanjut pad kas Negara.

- 5) Bertanggung jawab atas pelaksanaan kinerja pegawai dan aset perusahaan non produksi seperti mobil dinas, rumah dinas, poliklinik, gedung dan kantor kepada *general manager*.

## 8. Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi SDM

Penyelenggaraan fungsi SDM di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru dilaksanakan oleh bagian umum dan personalia yang secara langsung dibawah oleh administrator/ *general manager*. Bagian umum dan personalia ini memiliki tugas dan wewenang yang antara lain melaksanakan kebijakan direksi dan ketentuan administrator mengenai karyawan non staf, melaksanakan rekrutmen karyawan non staff, melaksanakan kebijakan direksi dan ketentuan ketentuan administrator mengenai upah, gaji dan sosial karyawan, melaksanakan kebijakan direksi dan ketentuan administrator mengenai pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, dan memelihara hubungan baik dengan instansi pemerintah mengenai masalah ketenagakerjaan.

Penilaian terhadap efektivitas fungsi SDM merupakan wewenang dari SPI (Satuan Pengendali Internal) yang berkedudukan di kantor pusat di Surabaya. Penilaian yang dilakukan oleh SPI hanya mencakup hal-hal umum tentang kinerja fungsi SDM dan belum melakukan pendalaman secara khusus mengenai efektivitas fungsi SDM. Penilaian yang dilakukan secara periodik setiap akhir tahun.

Hal-hal lain yang dapat digambarkan secara umum mengenai fungsi SDM PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru antara lain adalah sebagai berikut :

a. Pengakuan karyawan

SDM yang ada di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana. Karyawan pimpinan adalah karyawan yang mempunyai wewenang tertentu dari direksi untuk bertindak atas nama dan untuk kepentingan perusahaan, sedangkan karyawan pelaksana adalah karyawan yang tidak memiliki wewenang khusus dan bertugas melaksanakan kebijakan dari karyawan pimpinan.

Karyawan pelaksana dibedakan menjadi 2, yaitu :

- 1) Karyawan tetap yaitu karyawan yang dipekerjakan untuk waktu yang tidak tertentu dan pada saat dimulai hubungan kerja didahului dengan masa percobaan 3 bulan. Karyawan tetap dibagi menjadi dua yaitu karyawan *staff* dan karyawan *non staff*.
  - Karyawan *staff* atau pimpinan yaitu karyawan yang menduduki jabatan pimpinan dan jabatan direksi, kepala sub seksi sampai *general manager*. Pengangkatan dan penetapan jabatan karyawan *staff* ditentukan PT. Rajawali Nusantara Indonesia (*holding company*).
  - Karyawan *non staf* atau pelaksana yaitu seluruh karyawan yang berada di bawah sub seksi yang pengangkatan dan penetapan jabatan dilakukan oleh *general manager* PG. Krebet Baru atas persetujuan PT. Rajawali Nusantara Indonesia

2) Karyawan tidak tetap yaitu karyawan yang bekerja untuk waktu tertentu dan biasanya pada saat musim giling (produksi) berlangsung. Karyawan ini melamar pekerjaan dan mengadakan kontrak kerja dalam waktu tertentu dan segala sesuatu yang terkait sudah tercantum dalam kontrak kerjasama.

- Karyawan kampanye merupakan pekerja yang melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dari permulaan tebu diangkut melalui timbangan tebu, pekerjaan di penggilingan, pekerjaan di emplasemen yang ada hubungannya langsung dengan penggilingan tebu, pekerjaan di dalam pabrik sampai dengan mengangkut gula di atas alat pengangkutan.
- Karyawan borongan merupakan pekerja yang melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan upah secara borongan berdasarkan prestasi yang meliputi pekerja borongan tanaman, pekerja borongan tebingan, pekerja borongan lain-lain.
- Karyawan PKWT (perjanjian kerja waktu tertentu ) merupakan pekerja yang melakukan hubungan kerja dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu selain pekerja kampanye dan pekerja borongan.

b. Jam kerja karyawan PG. Kribet Baru

Lamanya waktu kerja untuk karyawan didasarkan atas ketentuan peraturan perundangan, yaitu Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 dan peraturan penyempurnaannya. Jam kerja satu hari hari dilaksanakan sesuai ketentuan



hari kerja 6 hari dalam seminggu, yaitu 7 jam sehari atau 40 jam seminggu. Jam kerja normal untuk hari senin sampai dengan kamis dimulai pukul 7 pagi dan diakhiri pukul 15.30 sore dengan jam istirahat pukul 12.00 hingga pukul 13.00 siang. Pada hari jumat, kerja dimulai pukul 07.00 pagi dan diakhiri 11.30 siang. Waktu kerja di luar waktu kerja normal tersebut dianggap sebagai jam lembur.

c. Fasilitas karyawan

Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan antara lain berupa tunjangan sewa rumah, tunjangan listrik dan air, biaya pindah, bantuan transportasi, tunjangan detasering (penugasan khusus), tunjangan perjalanan dinas, tunjangan penginapan, jasa produksi, intensif berupa gula, jubiliun, dan kesempatan membeli gula dengan harga lelang terakhir. Fasilitas-fasilitas tersebut dapat dinikmati oleh karyawan dengan kualifikasi tertentu yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

d. Hak – hak pekerja

Perusahaan memberikan imbal jasa kepada karyawan atas hasil kerjanya dalam bentuk upah dan tunjangan, serta insentif dan penghargaan sesuai kualifikasi/kepangkatan, jabatan, dan prestasi setiap karyawan. Skala upah dan tunjangan tetap lainnya sesuai Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 Pasal 94. Pembayaran upah biasanya dilaksanakan pada tanggal 27 setiap bulan. Selain itu, karyawan berhak mendapatkan upah lembur, program pensiun, uang pesangon, JAMSOSTEK, dan THR sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan.

e. Jaminan pemeliharaan kesehatan

Perusahaan memberikan jaminan kesehatan terhadap karyawan dan keluarga tertanggung dengan ketentuan yang sudah ditetapkan perusahaan. Karyawan dan keluarga tertanggung mendapat perawatan dan pengobatan atas beban perusahaan secara penuh pada poliklinik/dokter perusahaan dan rumah sakit pemerintah atau swasta yang di tunjuk oleh perusahaan. Karyawan juga mendapatkan fasilitas kesehatan lain berupa biaya obat, biaya pemeriksaan laboratorium, biaya pengangkutan, biaya bersalin, biaya penggantian kacamata, alat bantu organ tubuh, biaya perawatan keluarga berencana, biaya perawatan gigi, dan santunan kematian sesuai kebijakan perusahaan.

f. Serikat pekerja

Untuk menyampaikan aspirasi dan keluhan kesalnya, karyawan memiliki serikat kerja sebagai wadah mediasi dengan pihak perusahaan. Serikat pekerja yang terdapat di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru ada 2, yaitu serikat pekerja PT. PG. Rajawali I Komisariat PG. Kreet Baru dan serikat pekerja pertanian dan perkebunan FSPSI PG. Kreet Baru. Kedua serikat pekerja ini menjadi fasilitator karyawan dalam merumuskan PKB (Perjanjian Kerja Bersama) yang diperbaharui setiap 3 tahun dengan pihak perusahaan, dengan ketentuan jika ada pihak yang menginginkan ada perundingan baru.

## 9. Unit Pengembangan Usaha

Prioritas manajemen saat ini adalah pengelolaan pabrik gula agar dapat menghimpun kekuatan sinergis untuk mencapai pertumbuhan. Dalam lingkup yang lebih luas, termasuk dalam pupuk organik dan pendirian pabrik gula baru.

- Pabrik *particle board*

Pabrik *particle board* mengolah ampas tebu (*bagasse*) yang di suplai oleh PG Rejo Agung Baru menjadi *particle board*. Pabrik ini didirikan dengan kerjasama perusahaan swasta yang telah berpengalaman dalam memproduksi *particle board* berkualitas.

- Pabrik pupuk organik

Pabrik pupuk organik mengolah blotong (limbah dari stasiun pemurnian) menjadi pupuk organik yang berguna untuk tanaman tebu. Pabrik ini berlokasi di dalam areal PG. Kretbet Baru maupun PG. Rejo Agung Baru.

#### 10. Produk Yang Dihasilkan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kretbet Baru

- a) Gula Kristal IA (GKP IA) merupakan hasil produk utama.
- b) Tetes (*molasses*) merupakan bahan baku penyedap makanan.
- c) Blotong merupakan kotoran dan bukan gula yang dipisahkan dari stasiun pemurnian, dimanfaatkan sebagai pupuk dan *landfill*.
- d) Ampas digunakan sebagai bahan bakar stasiun ketel.

#### 11. Program kemitraan dan bina lingkungan PG. Kretbet Baru

Sebagai badan usaha milik Negara (BUMN), PG. Kretbet Baru membawa misi melakukan program kemitraan dengan usaha kecil dan koperasi, disamping melakukan program bina lingkungan. Adapun bentuk program kemitraan yang dilakukan meliputi :

- a. Pemberian bantuan pinjaman modal karya atau investasi.
- b. Bantuan pemasaran untuk meningkatkan omzet atau penghasilan.

- c. Bantuan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.

Dan bentuk program bina lingkungan meliputi :

- a) Pemberian beasiswa kepada siswa berprestasi dan anak yang kurang mampu.
- b) Mengadakan khitanan massal di lingkungan masyarakat di sekitarnya.
- c) Perbaikan sarana jalan terutama disekitar perusahaan.
- d) Bantuan perbaikan sarana tempat beribadah, disekitar perusahaan.
- e) Pemberian bantuan makanan dan obat-obatan kepada korban bencana alam.

## **B. Gambaran Umum Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru sebanyak 82 orang. Kuesioner telah kembali dengan lengkap dan siap di analisis sehingga dapat ditarik gambaran tentang karakteristik karyawan dilihat dari jenis kelamin, masa kerja, usia, dan tingkat pendidikan untuk mendukung dan melengkapi hasil penelitian.

### **1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin karyawan tetap PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 14 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	73	89,02
2	Perempuan	9	10,97
<b>Total</b>		82	100%

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Tabel 14 menunjukkan bahwa 73 orang (89,02%) responden berjenis kelamin laki-laki dan 9 orang ( 10,97%) responden berjenis kelamin perempuan, sehingga responden berjenis kelamin laki-laki merupakan responden terbanyak dalam penelitian ini. Tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru didominasi oleh pria, walaupun tidak sepenuhnya perusahaan lebih banyak membutuhkan karyawan laki-laki terutama dibagian teknik (penggilingan) untuk kegiatan kerja lapangan.

## 2. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran responden berdasarkan masa kerja karyawan tetap PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 15 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Bekerja (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1	< 5	11	13,41
2	6 – 10	14	17,07
3	11 – 15	10	12,19
4	16 – 20	7	8,54
5	21 – 25	9	10,98
6	26 – 30	12	14,64
7	> 31	19	23,17
<b>Total</b>		82	100%

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Dalam tabel 15 diketahui bahwa responden yang paling banyak adalah bekerja selama > 31 tahun sebanyak 19 responden (23,17%) dan yang paling rendah adalah yang bekerja selama 16-20 tahun sebanyak 7 responden (8,54%).



Data tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru sebagian besar memiliki masa kerja yang lama.

### 3. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia karyawan tetap PT.PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 16 Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia (thn)	Jumlah	Persentase (%)
1	< 22	9	10,99
2	23 – 29	22	26,82
3	30 – 36	14	17,08
4	37 – 43	11	13,41
5	> 44	26	31,70
<b>Total</b>		82	100

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Tabel 16 terlihat bahwa responden yang paling banyak adalah berusia > 44 tahun sebanyak 26 responden (31,70%) dan yang paling rendah adalah berusia <22 tahun sebanyak 9 responden (10,99%). Artinya sebagian besar karyawan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru didominasi yang berusia > 44 tahun.

### 4. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan karyawan tetap PT. PG Rajawali I Unit PG. Kreet Baru dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 17 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA Sederajat	27	32,92
2	Diploma	20	24,40
3	Sarjana	35	42,68
4	Magister	0	0,00
5	Doktor	0	0,00

<b>Total</b>	82	100
--------------	----	-----

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Tabel 17 terlihat bahwa tingkat pendidikan terakhir terbanyak adalah Sarjana sebanyak 35 responden (42,68%) dan yang paling rendah adalah tingkat Diploma sebanyak 20 responden (24,40%). Data tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru memiliki karyawan dengan berpendidikan cukup.

### C. Analisis Data

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan tentang distribusi variabel dari setiap pernyataan pada kuesioner yang telah direkapitulasi yang disebarkan kepada 82 responden karyawan tetap PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru. Berikut ini akan dijelaskan gambaran dari setiap variabel yaitu, variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Untuk mengetahui mayoritas jawaban responden dapat diketahui dengan melihat Rumus Sturges sebagai berikut (Supranto2000:64) :

**Tabel 18 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden**

Interval Rata-rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Jarang / Buruk / Sangat Rendah
1,81 – 2,6	Jarang / Buruk / Sangat Rendah
2,61 – 3,4	Cukup
3,41 – 4,2	Sering / Baik / Tinggi
4,2 – 5	Sangat Sering / Sangat Baik / Sangat Tinggi

Interval Kelas :  $(c) = (X_a - X_1) : k$

$$c = (5 - 1) : 5 = 0,8$$

a. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ )

**Tabel 19 Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ )**

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>1,1</sub>	37	45,12	36	43,90	8	9,76	1	1,22	0	0	4,3
X <sub>1,2</sub>	38	46,34	33	40,24	8	9,76	3	3,66	0	0	4,3
X <sub>1,3</sub>	22	26,83	47	57,32	10	12,20	3	3,66	0	0	4,1
X <sub>1,4</sub>	23	28,05	36	43,90	19	23,17	4	4,88	0	0	4,0
X <sub>1,5</sub>	25	30,49	45	54,88	10	12,20	2	2,44	0	0	4,1
X <sub>1,6</sub>	21	25,61	44	53,66	13	15,85	4	4,88	0	0	4,0
X <sub>1,7</sub>	28	34,15	35	42,68	18	21,95	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>1,8</sub>	23	28,05	42	51,22	13	15,85	4	4,88	0	0	4,0
X <sub>1,9</sub>	20	24,39	43	52,44	13	15,85	6	7,32	0	0	3,9
Grand Mean											4,09

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Keterangan :

$X_{1,1}$  : Memiliki kesesuaian pengetahuan berdasarkan pendidikan

$X_{1,2}$  : Memiliki kesesuaian pengetahuan berdasarkan pengalaman

$X_{1,3}$  : Memiliki kesesuaian pengetahuan berdasarkan pelatihan

$X_{1,4}$  : Penyelesaian tugas secara cermat

$X_{1,5}$  : Kemampuan dalam pengoperasian peralatan yang mempermudah kerjasama

$X_{1,6}$  : Penyelesaian sesuai dengan target perusahaan

$X_{1,7}$  : Tingkat kedisiplinan karyawan

$X_{1,8}$  : Tanggung jawab terhadap pekerjaan

$X_{1,9}$  : Dapat melakukan kerjasama dengan rekan kerja

Berdasarkan Distribusi frekuensi variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) dapat

diketahui pada item yang pernyataannya berisikan memiliki kesesuaian pengetahuan berdasarkan pendidikan ( $X_{1,1}$ ) sebanyak 37 responden (45,12%) menyatakan sangat setuju, 36 responden (43,90%) menyatakan setuju, 8 responden ( 9,76%) menyatakan ragu-ragu dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,3 yang berarti

item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam menyesuaikan pengetahuan karyawan berdasarkan pendidikan sudah sangat baik dan terus dipertahankan.

Pada item pernyataan berisikan memiliki kekesuaian pengetahuan berdasarkan pengalaman ( $X_{1,2}$ ) sebanyak 38 responden ( 46,34%) menyatakan sangat setuju, 33 responden (40,24%) menyatakan setuju, 8 responden ( 9,76%) menyatakan ragu-ragu dan 3 responden (3,66%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,3 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam menyesuaikan pengetahuan karyawan berdasarkan pengalaman sudah sangat baik dan terus dipertahankan.

Pada item pernyataan berisikan memiliki kekesuaian pengetahuan berdasarkan pelatihan ( $X_{1,3}$ ) sebanyak 22 responden ( 26,83%) menyatakan sangat setuju, 47 responden (57,32%) menyatakan setuju, 10 responden ( 12,20%) menyatakan ragu-ragu dan 3 responden (3,66%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam menyesuaikan pengetahuan karyawan berdasarkan pelatihan sudah sangat baik dan terus dipertahankan.

Pada item pernyataan berisikan penyelesaian tugas secara cermat ( $X_{1.4}$ ) sebanyak 23 responden (28,05%) menyatakan sangat setuju, 36 responden (43,90%) menyatakan setuju, 19 responden (23,17%) menyatakan ragu-ragu dan 4 responden (4,88%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,0 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dapat menyelesaikan tugas secara cermat dengan sangat baik dan terus dipertahankan.

Pada item pernyataan berisikan kemampuan dalam pengoperasian peralatan yang mempermudah pekerjaan ( $X_{1.5}$ ) sebanyak 25 responden (30,49%) menyatakan sangat setuju, 45 responden (54,88%) menyatakan setuju, 10 responden (12,20%) menyatakan ragu-ragu dan 2 responden (2,44%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah terampil menggunakan peralatan atau fasilitas kantor yang ada.

Pada item pernyataan berisikan penyelesaian tugas sesuai dengan target perusahaan ( $X_{1.6}$ ) sebanyak 21 responden (25,61%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (53,66%) menyatakan setuju, 13 responden (15,85%) menyatakan ragu-ragu dan 4 responden (4,88%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,0 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target perusahaan.



Pada item pernyataan berisikan tingkat kedisiplinan karyawan ( $X_{1,7}$ ) sebanyak 28 responden (34,15%) menyatakan sangat setuju, 35 responden (42,68%) menyatakan setuju, 18 responden (21,95%) menyatakan ragu-ragu dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kedisiplinan yang baik di perusahaan.

Pada item pernyataan berisikan tanggung jawab terhadap pekerjaan ( $X_{1,8}$ ) sebanyak 23 responden (28,05%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (51,22%) menyatakan setuju, 13 responden (15,85%) menyatakan ragu-ragu dan 4 responden (4,88%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,0 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan sudah sangat baik dan terus dipertahankan.

Pada item pernyataan berisikan dapat melakukan kerja sama dengan rekan kerja ( $X_{1,9}$ ) sebanyak 20 responden (24,39%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (52,44%) menyatakan setuju, 13 responden (15,85%) menyatakan ragu-ragu dan 6 responden (7,32%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,9 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat melakukan kerja sama dengan rekan kerja sudah sangat baik..

Penghitungan analisis statistik deskriptif Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) dapat diketahui *mean* tertinggi terdapat pada item ( $X_{1,1}$ ) dan ( $X_{1,2}$ ) sebesar 4,3 yang menyatakan bahwa responden cenderung setuju dengan kesesuaian pengetahuan berdasarkan pendidikan di PT.PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru. *Mean* terendah terdapat pada item ( $X_{1,9}$ ) sebesar 3,9 sehingga diharapkan karyawan dalam melakukan kerjasama dengan rekan kerja terus ditingkatkan guna untuk meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas cenderung setuju bahwa PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru telah memperhatikan kemampuan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,09 yang berada pada interval positif (kuat).

#### b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ )

**Tabel 20 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja ( $X_2$ )**

Item	Skor										Me an
	5		4		3		2		1		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>2,1</sub>	9	10,98	51	62,20	19	23,17	3	3,66	0	0	3,8
X <sub>2,2</sub>	17	20,73	54	65,85	10	12,20	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>2,3</sub>	36	43,90	28	34,15	14	17,07	4	4,88	0	0	4,2
X <sub>2,4</sub>	31	37,80	40	48,78	7	8,54	4	4,88	0	0	4,2
X <sub>2,5</sub>	19	23,17	42	51,22	18	21,95	3	3,66	0	0	3,9
X <sub>2,6</sub>	30	36,59	42	51,22	9	10,98	1	1,22	0	0	4,2
X <sub>2,7</sub>	35	42,68	34	41,46	11	13,41	2	2,44	0	0	4,2
X <sub>2,8</sub>	30	36,59	44	53,66	8	9,76	0	0	0	0	4,3
X <sub>2,9</sub>	18	21,95	61	74,39	2	2,44	1	1,22	0	0	4,2
Grand Mean											4,1 2

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Keterangan :

$X_{2,1}$  : Ruang kerja yang nyaman

$X_{2,2}$  : Pemberian gaji yang sesuai dengan pekerjaan

$X_{2,3}$  : Pemberian bonus yang sesuai

$X_{2,4}$  : Hubungan antar karyawan yang baik

$X_{2,5}$  : Hubungan antar karyawan dan atasan yang baik

$X_{2,6}$  : Dukungan dari rekan kerja

$X_{2,7}$  : Kesempatan mengembangkan karir

$X_{2,8}$  : Promosi kenaikan jabatan

$X_{2,9}$  : Karyawan mendapatkan pujian atas prestasi kerja yang telah diraih

Distribusi frekuensi variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dapat diketahui bahwa pada

item yang pernyataannya berisikan ruang kerja yang nyaman ( $X_{2,1}$ ) sebanyak 9 responden (10,98%) yang menyatakan sangat setuju, 51 responden (62,20%) menyatakan setuju, 19 responden (23,17%) menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden (3,66%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 3,8 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam memberikan ruang kerja yang nyaman sudah baik.

Pada item yang pernyataannya berisikan pemberian gaji yang sesuai dengan pekerjaan ( $X_{2,2}$ ) sebanyak 17 responden (20,73%) yang menyatakan sangat setuju, 54 responden (65,85%) menyatakan setuju, 10 responden (12,20%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam memberikan gaji sesuai dengan pekerjaan sudah sesuai.

Pada item yang pernyataannya berisikan pemberian bonus yang sesuai ( $X_{2,3}$ ) sebanyak 36 responden (43,90%) yang menyatakan sangat setuju, 28 responden (34,15%) menyatakan setuju, 14 responden (17,07%) menyatakan ragu-ragu, dan 4 responden (4,88%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 4,2 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik

atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam memberikan bonus sesuai dengan pekerjaan sudah baik.

Pada item yang pernyataannya berisikan hubungan antar karyawan yang baik ( $X_{2.4}$ ) sebanyak 31 responden (37,80%) yang menyatakan sangat setuju, 40 responden (48,78%) menyatakan setuju, 7 responden (8,54%) menyatakan ragu-ragu, dan 4 responden (4,88%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 4,2 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai hubungan antar karyawan sudah baik.

Pada item yang pernyataannya berisikan hubungan antar karyawan dan atasan yang baik ( $X_{2.5}$ ) sebanyak 19 responden (23,17%) yang menyatakan sangat setuju, 42 responden (51,22%) menyatakan setuju, 18 responden (21,95%) menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden (3,66%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 3,9 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai hubungan karyawan dan atasan sudah baik.

Pada item yang pernyataannya berisikan dukungan dari rekan kerja ( $X_{2.6}$ ) sebanyak 30 responden (36,59%) yang menyatakan sangat setuju, 42 responden (51,22%) menyatakan setuju, 9 responden (10,98%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 4,2 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden mendapatkan dukungan dari rekan kerja dengan sangat baik.

Pada item yang pernyataannya berisikan kesempatan mengembangkan karir ( $X_{2.7}$ ) sebanyak 35 responden (42,68%) yang menyatakan sangat setuju, 34 responden (41,46%) menyatakan setuju, 11 responden (13,41%) menyatakan ragu-ragu, dan 2 responden (2,44%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 4,2 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan dalam memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir sudah sangat baik dan terus dipertahankan.

Pada item yang pernyataannya berisikan promosi kenaikan jabatan ( $X_{2.8}$ ) sebanyak 30 responden (36,59%) yang menyatakan sangat setuju, 44 responden (53,66%) menyatakan setuju, 8 responden (9,76%) menyatakan ragu-ragu. Pada item ini diketahui *mean* 4,3 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju jika dikatakan mereka mengharapkan adanya promosi jabatan.

Pada item yang pernyataannya berisikan pujian atas prestasi kerja karyawan ( $X_{2.9}$ ) sebanyak 18 responden (21,95%) yang menyatakan sangat setuju, 61 responden (74,39%) menyatakan setuju, 2 responden (2,44%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 4,2 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan memberikan pujian atas prestasi kerja karyawan sudah baik.



Perhitungan analisis statistik deskriptif Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dapat diketahui *mean* tertinggi terdapat pada item ( $X_{2.8}$ ) sebesar 4,3 karena perusahaan melakukan promosi kenaikan jabatan secara transparan. *Mean* terendah terdapat pada item ( $X_{2.1}$ ) sebesar 3,8 sehingga diharapkan perusahaan dapat menyediakan ruang kerja yang nyaman guna agar karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas cenderung setuju bahwa PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru telah memperhatikan karyawan dengan memberikan motivasi kerja agar karyawan lebih semangat dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,12 yang berada pada interval positif (kuat).

### c. Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja ( $X_3$ )

**Tabel 21 Distribusi Frekuensi Stres Kerja ( $X_3$ )**

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>3,1</sub>	13	15,85	28	34,15	31	37,80	10	12,20	0	0	3,5
X <sub>3,2</sub>	18	21,95	34	41,46	27	32,93	3	3,66	0	0	3,8
X <sub>3,3</sub>	17	20,73	31	37,80	29	35,37	7	6,10	0	0	3,7
X <sub>3,4</sub>	17	20,73	42	51,22	14	17,07	9	10,98	0	0	3,8
X <sub>3,5</sub>	27	32,93	25	30,49	24	29,27	6	7,32	0	0	3,9
X <sub>3,6</sub>	18	21,95	51	62,20	11	13,41	2	2,44	0	0	4,0
X <sub>3,7</sub>	25	30,49	41	50,00	12	14,63	4	4,88	0	0	4,1
X <sub>3,8</sub>	18	21,95	53	64,63	9	10,98	2	2,44	0	0	4,1
X <sub>3,9</sub>	18	21,95	36	43,90	24	29,27	4	4,88	0	0	3,8
Grand Mean											3.82

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Keterangan :

$X_{3.1}$  : Tugas tidak didiskripsikan dengan jelas

$X_{3.2}$  : Beban tugas yang berat

- $X_{3,3}$  : Perusahaan memberikan tugas yang tidak didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai
- $X_{3,4}$  : Persaingan antar karyawan yang tidak sehat
- $X_{3,5}$  : Hubungan antar karyawan yang tidak baik
- $X_{3,6}$  : Tidak adanya dukungan sosial dari rekan kerja
- $X_{3,7}$  : Pengurangan jumlah pekerja
- $X_{3,8}$  : Tugas dan sarana pekerjaan yang jelas
- $X_{3,9}$  : Penempatan kerja yang sesuai

Distribusi frekuensi variabel Stres Kerja ( $X_3$ ) dapat diketahui bahwa pada item yang pernyataannya berisikan tugas tidak dideskripsikan dengan jelas ( $X_{3,1}$ ) sebanyak 13 responden (15,85%) yang menyatakan sangat setuju, 28 responden (34,15%) menyatakan setuju, 31 responden (37,80%) menyatakan ragu-ragu, dan 10 responden (12,20%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 3,5 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan tugas yang tidak dideskripsikan dengan jelas kepada karyawan.

Pada item yang pernyataannya berisikan beban tugas yang berat ( $X_{3,2}$ ) sebanyak 18 responden (21,95%) yang menyatakan sangat setuju, 34 responden (41,46%) menyatakan setuju, 27 responden (32,93%) menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden (3,66%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 3,8 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini dapat diartikan bahwa responden cukup setuju bahwa di perusahaan terdapat pemberian beban kerja yang berlebihan.

Pada item yang pernyataannya berisikan perusahaan memberikan tugas yang tidak didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai ( $X_{3,3}$ ) sebanyak 17 responden (20,73%) yang menyatakan sangat setuju, 31 responden (37,80%) menyatakan setuju, 29 responden (35,37%) menyatakan ragu-ragu, dan 5

responden (6,10%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 3,7 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan tugas kepada karyawan yang tidak didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Pada item yang pernyataannya berisikan persaingan antar karyawan yang tidak sehat ( $X_{3,4}$ ) sebanyak 17 responden (20,73%) yang menyatakan sangat setuju, 42 responden (51,22%) menyatakan setuju, 14 responden ( 17,07%) menyatakan ragu-ragu, dan 9 responden (10,98%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 3,8 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengalami persaingan antar karyawan yang tidak sehat.

Pada item yang pernyataannya berisikan hubungan antar karyawan yang tidak baik ( $X_{3,5}$ ) sebanyak 27 responden (32,93%) yang menyatakan sangat setuju, 25 responden ( 30,49%) menyatakan setuju, 24 responden ( 29,27%) menyatakan ragu-ragu, dan 6 responden (7,32%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 3,9 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini dapat diartikan bahwa responden setuju bahwa pada PG. Kreet Baru terdapat hubungan yang tidak baik antara karyawan yang dapat menimbulkan stres kerja pada karyawan.

Pada item yang pernyataannya berisikan tidak adanya dukungan sosial dari rekan kerja ( $X_{3,6}$ ) sebanyak 19 responden (23,17%) yang menyatakan sangat setuju, 46 responden (56,10%) menyatakan setuju, 10 responden ( 12,20%) menyatakan ragu-ragu, dan 7 responden (8,54%) menyatakan tidak setuju. Pada

item ini diketahui *mean* 3,9 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden tidak mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerja.

Pada item yang pernyataannya berisikan pengurangan jumlah pekerja ( $X_{3.7}$ ) sebanyak 25 responden (30,49%) yang menyatakan sangat setuju, 41 responden (50,00%) menyatakan setuju, 12 responden (14,63%) menyatakan ragu-ragu, dan 4 responden (4,88%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai pengurangan jumlah pekerja dapat meningkatkan beban kerja.

Pada item yang pernyataannya berisikan tugas dan sasaran pekerjaan yang dilakukan tidak jelas ( $X_{3.8}$ ) sebanyak 18 responden (21,95%) yang menyatakan sangat setuju, 53 responden (64,63%) menyatakan setuju, 9 responden (10,98%) menyatakan ragu-ragu, dan 2 responden (2,44%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai tugas dan sasaran pekerjaan yang dilakukan tidak jelas.

Pada item yang pernyataannya berisikan penempatan kerja yang tidak sesuai ( $X_{3.9}$ ) sebanyak 18 responden (21,95%) yang menyatakan sangat setuju, 36 responden (43,90%) menyatakan setuju, 24 responden (29,27%) menyatakan ragu-ragu, dan 4 responden (4,88%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini diketahui *mean* 3,8 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan

dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai penempatan kerja yang tidak sesuai.

Perhitungan analisis deskriptif Stres Kerja ( $X_3$ ) dapat diketahui mean tertinggi terdapat pada item ( $X_{3,7}$ ) dan ( $X_{3,8}$ ) keduanya memiliki *mean* sebesar 4,0 yang menyatakan responden cenderung setuju dengan tugas dan sasaran pekerjaan yang dilakukan tidak jelas dan penempatan kerja yang sesuai. *Mean* terendah terdapat pada item ( $X_{3,1}$ ) sebesar 3,5 sehingga diharapkan tugas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan didiskripsikan dengan jelas agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam hal tugas tersebut.

Berdasarkan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas cenderung setuju dengan stres kerja yang dihadapi karyawan PG. Kreet Baru. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 3,82 yang berada pada interval positif (kuat).

#### d. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ )

**Tabel 22 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi ( $X_4$ )**

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>4.1</sub>	45	54,88	31	37,8	5	6,1	1	1,22	0	0	4,5
X <sub>4.2</sub>	38	46,34	34	41,46	8	9,76	2	2,44	0	0	4,3
X <sub>4.3</sub>	21	25,61	47	57,32	13	15,85	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>4.4</sub>	26	31,71	39	47,56	14	17,07	3	3,66	0	0	4,1
X <sub>4.5</sub>	22	26,83	48	58,54	11	13,41	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>4.6</sub>	39	47,56	32	39,02	8	9,76	3	3,66	0	0	4,3
X <sub>4.7</sub>	17	20,73	42	51,22	21	25,61	2	2,44	0	0	3,9
X <sub>4.8</sub>	13	15,85	55	67,07	11	13,41	3	3,66	0	0	4,0
X <sub>4.9</sub>	40	48,78	33	40,24	8	9,76	1	1,22	0	0	4,4
Grand Mean											4,18

(Sumber : data diolah primer, 2015)



Keterangan :

$X_{4.1}$ : Pemahaman terhadap norma

$X_{4.2}$  : Melaksanakan norma

$X_{4.3}$  : Sikap terhadap norma

$X_{4.4}$  : Pemahaman tentang nilai utama

$X_{4.5}$  : Melaksanakan nilai yang ada pada organisasi

$X_{4.6}$  : Sikap terhadap nilai yang ada dalam organisasi

$X_{4.7}$  : Karyawan memahami aturan tertulis

$X_{4.8}$  : Melaksanakan aturan tertulis yang ada dalam organisasi

$X_{4.9}$  : Disiplin terhadap aturan tertulis yang ada di perusahaan

Distribusi frekuensi variabel Stres Kerja ( $X_4$ ) dapat diketahui bahwa pada item yang pernyataannya berisikan pemahaman terhadap norma ( $X_{4.1}$ ) sebanyak 45 responden (54,88%) menyatakan sangat setuju, 31 responden (37,8%) menyatakan setuju, 5 responden (6,1%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,5 yang berarti bahwa item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan bahwa responden memiliki pemahaman terhadap norma-norma yang ada di perusahaan.

Pada item yang pernyataannya berisikan melaksanakan norma ( $X_{4.2}$ ) sebanyak 38 responden (46,34%) menyatakan sangat setuju, 34 responden (41,46%) menyatakan setuju, 8 responden (9,76%) menyatakan ragu-ragu, dan 2 responden (2,44%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,3 yang berarti bahwa item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam melaksanakan norma sudah sangat baik dan terus dipertahankan.

Pada item yang pernyataannya berisikan sikap terhadap norma ( $X_{4.3}$ ) sebanyak 21 responden (25,61%) menyatakan sangat setuju, 47 responden

(57,32%) menyatakan setuju, 13 responden (15,85%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti bahwa item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan bahwa responden memiliki sikap melaksanakan norma

Pada item yang pernyataannya berisikan pemahaman tentang nilai utama ( $X_{4.4}$ ) sebanyak 26 responden (31,71%) menyatakan sangat setuju, 39 responden (47,56%) menyatakan setuju, 14 responden (17,07%) menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden (3,66%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti bahwa item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai karyawan dalam memahami nilai utama perusahaan sudah baik.

Pada item yang pernyataannya berisikan melaksanakan nilai yang ada pada organisasi ( $X_{4.5}$ ) sebanyak 22 responden (26,83%) menyatakan sangat setuju, 48 responden (58,54%) menyatakan setuju, 11 responden (13,41%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti bahwa item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai karyawan dalam melaksanakan nilai yang ada pada organisasi sudah baik.

Pada item yang pernyataannya berisikan sikap terhadap nilai yang ada pada organisasi ( $X_{4.6}$ ) sebanyak 39 responden (47,56%) menyatakan sangat setuju, 32 responden (39,02%) menyatakan setuju, 8 responden (9,76%) menyatakan ragu-

ragu, dan 3 responden (3,66%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,3 yang berarti bahwa item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai karyawan menunjukkan sikap terhadap nilai yang ada pada organisasi sudah sangat baik dan terus dipertahankan.

Pada item yang pernyataannya berisikan karyawan memahami aturan tertulis ( $X_{4.7}$ ) sebanyak 17 responden (20,73%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (51,22%) menyatakan setuju, 21 responden (25,61%) menyatakan ragu-ragu, dan 2 responden (2,44%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,9 yang berarti bahwa item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai karyawan memahami aturan tertulis sudah baik.

Pada item yang pernyataannya berisikan melaksanakan aturan tertulis yang ada dalam organisasi ( $X_{4.8}$ ) sebanyak 13 responden (15,85%) menyatakan sangat setuju, 55 responden (67,07%) menyatakan setuju, 11 responden (13,41%) menyatakan ragu-ragu, dan 3 responden (3,66%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,0 yang berarti bahwa item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai karyawan melaksanakan aturan tertulis yang ada dalam organisasi sudah baik.

Pada item yang pernyataannya berisikan disiplin terhadap aturan tertulis yang ada di perusahaan ( $X_{4.9}$ ) sebanyak 40 responden (48,78%) menyatakan sangat setuju, 33 responden (40,24%) menyatakan setuju, 8 responden (9,76%)

menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,4 yang berarti bahwa item ini terletak pada interval 4,25 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai karyawan disiplin terhadap aturan tertulis yang ada di perusahaan sudah sangat baik dan terus dipertahankan.

Perhitungan analisis statistik deskriptif Stres Kerja ( $X_4$ ) dapat diketahui mean tertinggi terdapat pada item ( $X_{4.1}$ ) sebesar 4,5 yang menyatakan responden dapat memahami norma yang ada di perusahaan. *Mean* terendah terdapat pada item ( $X_{4.7}$ ) sebesar 3,9 sehingga diharapkan karyawan dapat lebih memahami aturan tertulis yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas cenderung setuju dengan budaya organisasi yang ada di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi yang ada di perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* 4,18 yang berada pada interval positif (kuat).

#### e. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ )

**Tabel 23 Distribusi Frekuensi Lingkungan Kerja ( $X_5$ )**

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>5.1</sub>	43	52,44	30	36,59	8	9,76	1	1,22	0	0	4,4
X <sub>5.2</sub>	30	36,59	44	53,66	7	8,54	1	1,22	0	0	4,3
X <sub>5.3</sub>	20	24,39	48	58,54	14	17,07	0	0	0	0	4,1
X <sub>5.4</sub>	20	24,39	53	64,63	9	11,98	0	0	0	0	4,1
X <sub>5.5</sub>	22	26,83	49	59,76	10	12,2	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>5.6</sub>	20	24,39	53	64,63	8	9,76	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>5.7</sub>	15	18,29	60	73,17	7	8,54	0	0	0	0	4,1
X <sub>5.8</sub>	17	20,73	57	69,51	7	8,54	1	1,22	0	0	4,1



X <sub>5,9</sub>	12	14,63	55	67,07	11	13,41	4	4,88	0	0	3,9
X <sub>5,10</sub>	22	26,83	48	58,54	11	13,41	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>5,11</sub>	20	24,39	56	68,29	6	7,32	0	0	0	0	4,2
X <sub>5,12</sub>	18	22,95	52	63,41	11	13,41	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>5,13</sub>	29	35,37	46	56,1	6	7,32	1	1,22	0	0	4,3
X <sub>5,14</sub>	23	28,05	44	53,66	14	17,07	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>5,15</sub>	24	29,27	53	64,63	4	4,88	1	1,22	0	0	4,2
X <sub>5,16</sub>	24	29,27	45	54,88	12	14,63	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>5,17</sub>	18	21,95	57	69,51	6	7,32	1	1,22	0	0	4,1
X <sub>5,18</sub>	6	7,32	72	87,8	4	4,88	0	0	0	0	4,0
<b>Grand Mean</b>											4,13

(Sumber : data diolah primer, 2015)

Keterangan :

X<sub>5,1</sub> : Penerangan yang cukup

X<sub>5,2</sub> : Distribusi cahaya merata

X<sub>5,3</sub> : Pengaturan cahaya yang masuk dari luar ke dalam ruang kerja

X<sub>5,4</sub> : Personel keamanan yang cukup

X<sub>5,5</sub> : Terdapat kamera CCTV di setiap ruang kerja

X<sub>5,6</sub> : Tempat parker yang luas dan aman

X<sub>5,7</sub> : Kelancaran sirkulasi udara

X<sub>5,8</sub> : Suhu ruangan yang terjaga

X<sub>5,9</sub> : Kelembaban udara yang cukup

X<sub>5,10</sub> : Ketersediaan peralatan kantor

X<sub>5,11</sub> : Penggunaan peralatan kantor dapat mempercepat selesainya pekerjaan

X<sub>5,12</sub> : Ketersediaan perlengkapan keselamatan pekerjaan

X<sub>5,13</sub> : Kelancaran komunikasi dalam penyampaian tugas

X<sub>5,14</sub> : Kedekatan hubungan atasan dan bawahan

X<sub>5,15</sub> : Sikap dalam menghadapi perintah dan tugas dari atasan

X<sub>5,16</sub> : Hubungan antar karyawan dapat dijalin dengan baik

X<sub>5,17</sub> : Tingkat keefektifan kerjasama

X<sub>5,18</sub> : Karyawan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan

Distribusi frekuensi variabel Lingkungan Kerja (X<sub>5</sub>) dapat diketahui bahwa

pada item pernyataan berisikan penerangan yang cukup memadai (X<sub>5,1</sub>) sebanyak 43 responden (52,44%) yang menyatakan sangat setuju, 30 responden (36,59%) menyatakan setuju, 8 responden (9,76%) menyatakan ragu-ragu dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,4 yang berarti item ini terletak pada interval 4,20 – 5 dengan



dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden puas dengan penempatan penerangan di ruang kerjanya.

Pada item pernyataan distribusi cahaya yang merata ( $X_{5.2}$ ) sebanyak 30 responden (36,59%) yang menyatakan sangat setuju, 44 responden (53,66%) menyatakan setuju, 7 responden (8,54%) menyatakan ragu-ragu dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden puas dengan penempatan penerangan di ruang kerjanya. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,3 yang berarti item ini terletak pada interval 4,20 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju.

Pada item pernyataan pengaturan cahaya yang masuk dari luar ke dalam ruang kerja ( $X_{5.3}$ ) sebanyak 20 responden (24,39%) yang menyatakan sangat setuju, 48 responden (58,54%) menyatakan setuju, dan 14 responden (17,07%) menyatakan ragu-ragu. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai pengaturan cahaya yang masuk dari luar ke dalam ruang kerja sudah baik.

Pada item pernyataan terdapat personel keamanan yang cukup ( $X_{5.4}$ ) sebanyak 20 responden (24,39%) yang menyatakan sangat setuju, 53 responden (64,63%) menyatakan setuju, dan 9 responden (10,98%) menyatakan ragu-ragu. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai terdapat personel keamanan yang cukup sudah baik.

Pada item pernyataan terdapat kamera CCTV di setiap ruang kerja ( $X_{5.5}$ ) sebanyak 22 responden (26,83%) yang menyatakan sangat setuju, 49 responden (59,76%) menyatakan setuju, 10 responden (12,2%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai terdapatnya kamera CCTV di setiap ruang kerja sudah baik.

Pada item pernyataan terdapat tempat parkir yang luas dan aman ( $X_{5.6}$ ) sebanyak 20 responden (24,39%) yang menyatakan sangat setuju, 53 responden (64,63%) menyatakan setuju, 8 responden (9,76%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai terdapat tempat parkir yang luas dan aman sudah baik.

Pada item pernyataan terdapat kelancaran sirkulasi udara ( $X_{5.7}$ ) sebanyak 15 responden (18,29%) yang menyatakan sangat setuju, 60 responden (73,17%) menyatakan setuju, dan 7 responden (8,54%) menyatakan ragu-ragu. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai terdapat terdapat kelancaran sirkulasi udara sudah baik.

Pada item pernyataan terdapat suhu ruangan yang terjaga ( $X_{5.8}$ ) sebanyak 17 responden (20,73%) yang menyatakan sangat setuju, 57 responden (69,51%) menyatakan setuju, 7 responden (8,54%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden

(1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai terdapat suhu ruangan yang terjaga sudah baik.

Pada item pernyataan kelembaban udara yang cukup ( $X_{5,9}$ ) sebanyak 12 responden (14,63%) yang menyatakan sangat setuju, 55 responden (67,07%) menyatakan setuju, 11 responden (13,41%) menyatakan ragu-ragu, dan 4 responden (4,88%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,9 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kelembaban udara yang cukup sudah baik.

Pada item pernyataan ketersediaan peralatan kantor ( $X_{5,10}$ ) sebanyak 22 responden (26,83%) yang menyatakan sangat setuju, 48 responden (58,54%) menyatakan setuju, 11 responden (13,41%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai ketersediaan peralatan kantor sudah baik.

Pada item pernyataan penggunaan peralatan kantor dapat mempercepat selesainya pekerjaan ( $X_{5,11}$ ) sebanyak 20 responden (24,39%) yang menyatakan sangat setuju, 56 responden (68,29%) menyatakan setuju, dan 6 responden (7,32%) menyatakan ragu-ragu. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,2 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan

dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai penggunaan peralatan kantor dapat mempercepat selesainya pekerjaan sudah baik.

Pada item pernyataan ketersediaan perlengkapan keselamatan pekerjaan ( $X_{5.12}$ ) sebanyak 18 responden (21,95%) yang menyatakan sangat setuju, 52 responden (63,41%) menyatakan setuju, 11 responden (13,41%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai ketersediaan perlengkapan keselamatan pekerjaan sudah baik.

Pada item pernyataan kelancaran komunikasi dalam penyampaian tugas ( $X_{5.13}$ ) sebanyak 29 responden (35,37%) yang menyatakan sangat setuju, 46 responden (56,1%) menyatakan setuju, 6 responden (7,32%) menyatakan ragu-ragu dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,3 yang berarti item ini terletak pada interval 4,20 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kelancaran komunikasi dalam penyampaian tugas sudah sangat bagus dan terus dipertahankan.

Pada item pernyataan kedekatan hubungan atasan dan bawahan ( $X_{5.14}$ ) sebanyak 23 responden (28,05%) yang menyatakan sangat setuju, 44 responden (53,66%) menyatakan setuju, 14 responden (17,07%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2

dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kedekatan hubungan atasan dan bawahan sudah baik.

Pada item pernyataan sikap dalam menghadapi perintah dan tugas dari atasan ( $X_{5.15}$ ) sebanyak 24 responden (29,27%) yang menyatakan sangat setuju, 53 responden (64,63%) menyatakan setuju, 4 responden (4,88%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,2 yang berarti item ini terletak pada interval 4,20 - 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai sikap dalam menghadapi perintah dan tugas dari atasan sudah baik dan terus dipertahankan.

Pada item pernyataan hubungan antar karyawan dapat dijalin dengan baik ( $X_{5.16}$ ) sebanyak 24 responden (29,27%) yang menyatakan sangat setuju, 45 responden (54,88%) menyatakan setuju, 12 responden (14,63%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 - 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai hubungan antar karyawan dapat dijalin dengan baik sudah baik.

Pada item pernyataan tingkat keefektifan kerjasama ( $X_{5.17}$ ) sebanyak 18 responden (21,95%) yang menyatakan sangat setuju, 57 responden (69,51%) menyatakan setuju, 6 responden (7,32%) menyatakan ragu-ragu, dan 1 responden (1,22%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 - 4,2 dengan



dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai tingkat keefektifan kerjasama sudah baik.

Pada item pernyataan karyawan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan ( $X_{5.18}$ ) sebanyak 6 responden (7,32%) yang menyatakan sangat setuju, 72 responden (87,8%) menyatakan setuju, dan 4 responden (4,88%) menyatakan ragu-ragu. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,0 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai karyawan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan sudah baik.

Perhitungan analisis statistik deskriptif Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) dapat diketahui mean tertinggi terdapat pada item ( $X_{5.1}$ ) sebesar 4,4 yang menyatakan responden cenderung setuju dengan penerangan yang cukup memadai di perusahaan. *Mean* terendah terdapat pada item ( $X_{5.9}$ ) sebesar 3,9 sehingga diharapkan kelembaban udara yang ada di ruang kerja dapat disesuaikan.

Berdasarkan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas cenderung setuju dengan lingkungan kerja yang diterapkan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru untuk meningkatkan kinerja karyawan sudah tepat. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,13 yang berada pada interval positif (kuat).

## f. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 24 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan (Y)

Item	Skor										Mean
	5		4		3		2		1		
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
Y <sub>1.1</sub>	40	48,78	33	40,24	7	8,54	2	2,44	0	0	4,4
Y <sub>1.2</sub>	29	35,37	40	48,78	8	9,76	5	6,1	0	0	4,1
Y <sub>1.3</sub>	27	32,93	38	46,34	11	13,41	6	7,32	0	0	4,0
Y <sub>1.4</sub>	40	48,78	26	31,71	10	12,2	6	7,32	0	0	4,2
Y <sub>1.5</sub>	21	25,61	42	51,22	14	17,07	5	6,1	0	0	4,0
Y <sub>1.6</sub>	6	7,32	58	70,73	16	19,51	2	2,44	0	0	3,8
Y <sub>1.7</sub>	42	51,22	28	34,15	4	4,88	8	9,76	0	0	4,3
Y <sub>1.8</sub>	38	46,34	32	39,02	4	4,88	8	9,76	0	0	4,2
Y <sub>1.9</sub>	40	48,78	33	40,24	1	1,22	8	9,76	0	0	4,3
Grand Mean											4,14

(Sumber : data diolah primer, 2015)

Keterangan :

Y<sub>1.1</sub> : Jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang ditetapkan

Y<sub>1.2</sub> : Karyawan memenuhi persyaratan dalam hal pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan

Y<sub>1.3</sub> : Meningkatkan hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya

Y<sub>1.4</sub> : Hasil kerja yang sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan

Y<sub>1.5</sub> : Teliti dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan

Y<sub>1.6</sub> : Mutu pekerjaan meningkat dibandingkan dengan mutu pekerjaan periode yang lalu

Y<sub>1.7</sub> : Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

Y<sub>1.8</sub> : Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari rekan kerja

Y<sub>1.9</sub> : Kecepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan penyelesaian pekerjaan pada periode lalu

Distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) dapat diketahui bahwa

pada item yang pernyataannya berisikan jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang ditetapkan (Y<sub>1.1</sub>) sebanyak 40 responden (48,78%) yang menyatakan sangat setuju, 33 responden (40,24%) menyatakan setuju, 7 responden (8,54%) menyatakan ragu-ragu, dan 2 responden (2,44%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,4 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau

sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang dihasilkan karyawan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

Pada item pernyataan karyawan memenuhi persyaratan dalam hal pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan ( $Y_{1.2}$ ) sebanyak 29 responden (35,37%) yang menyatakan sangat setuju, 40 responden (48,78%) menyatakan setuju, 8 responden (9,76%) menyatakan ragu-ragu, dan 5 responden (6,1%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,1 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memenuhi persyaratan dalam hal pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan sudah baik.

Pada item pernyataan meningkatkan hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya ( $Y_{1.3}$ ) sebanyak 27 responden (32,93%) yang menyatakan sangat setuju, 38 responden (46,34%) menyatakan setuju, 11 responden (13,41%) menyatakan ragu-ragu, dan 6 responden (7,32%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,0 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya.

Pada item yang pernyataannya hasil kerja yang sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan ( $Y_{1.4}$ ) sebanyak 40 responden (48,78%) yang menyatakan sangat setuju, 26 responden (31,71%) menyatakan setuju, 10 responden (12,2%) menyatakan ragu-ragu, dan 6 responden (7,32%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,2 yang berarti item ini terletak

pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Pada item pernyataan teliti dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan ( $Y_{1.5}$ ) sebanyak 21 responden (25,61%) yang menyatakan sangat setuju, 42 responden (51,22%) menyatakan setuju, 14 responden (17,07%) menyatakan ragu-ragu, dan 5 responden (6,1%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,0 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan teliti dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan.

Pada item pernyataan mutu pekerjaan meningkat dibandingkan dengan mutu pekerjaan periode yang lalu ( $Y_{1.6}$ ) sebanyak 6 responden (7,32%) yang menyatakan sangat setuju, 58 responden (70,73%) menyatakan setuju, 16 responden (19,51%) menyatakan ragu-ragu, dan 2 responden (2,44%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 3,8 yang berarti item ini terletak pada interval 3,41 – 4,2 dengan dikategorikan baik atau setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden mutu pekerjaan karyawan meningkat dibandingkan dengan mutu pekerjaan pada periode yang lalu.

Pada item yang pernyataannya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu ( $Y_{1.7}$ ) sebanyak 42 responden (51,22%) yang menyatakan sangat setuju, 28 responden (34,15%) menyatakan setuju, 4 responden (4,88%) menyatakan ragu-ragu, dan 8 responden (9,76%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,26 yang berarti item ini terletak pada interval 4,3

– 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Pada item yang pernyataannya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari rekan kerja ( $Y_{1.8}$ ) sebanyak 38 responden (46,34%) yang menyatakan sangat setuju, 32 responden (39,02%) menyatakan setuju, 4 responden (4,88%) menyatakan ragu-ragu, dan 8 responden (9,76%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,2 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari rekan kerja.

Pada item yang pernyataannya kecepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan penyelesaian pekerjaan pada periode lalu ( $Y_{1.9}$ ) sebanyak 40 responden (48,78%) yang menyatakan sangat setuju, 33 responden (40,24%) menyatakan setuju, 1 responden (1,22%) menyatakan ragu-ragu, dan 8 responden (9,76%) menyatakan tidak setuju. Pada item ini dapat diketahui bahwa *mean* sebesar 4,3 yang berarti item ini terletak pada interval 4,2 – 5 dengan dikategorikan sangat baik atau sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kecepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan penyelesaian pekerjaan pada periode lalu sudah sangat baik.

Perhitungan analisis statistik deskriptif Kinerja Karyawan (Y) dapat diketahui mean tertinggi terdapat pada item ( $Y_{1.1}$ ) sebesar 4,4 karena jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.



*Mean* terendah terdapat pada item ( $Y_{1,6}$ ) sebesar 3,8 sehingga diharapkan mutu pekerjaan dapat meningkat dibandingkan dengan mutu pekerjaan periode lalu.

Berdasarkan secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa mayoritas cenderung setuju bahwa PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru telah memperhatikan karyawannya . Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,14 yang berada pada interval positif (kuat).

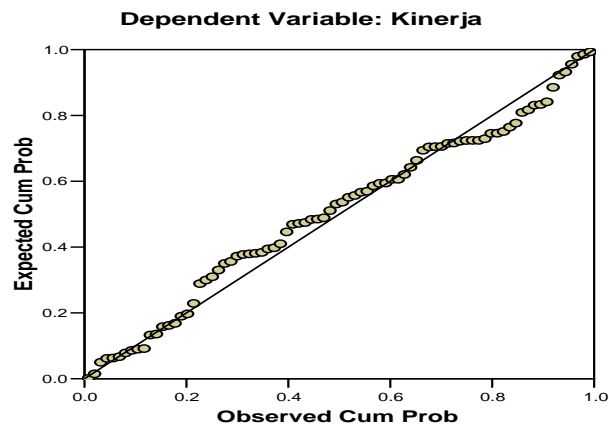
## 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi dapat digunakan atau dianggap baik maka perlu digunakan uji asumsi klasik dengan modal persamaan regresi berganda. Adapun uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

### a) Hasil Uji Normalitas

Sarjono dan Julianita (2011: 53) menjelaskan bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data”. Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat *Probability-Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Jika distribusi dikatakan normal apabila garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Distribusi normal akan membentuk garis diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonalnya. Pada prinsipnya, normalitas dapat ditekisi dengan melihat penyebaran data (titik) pada garis diagonalnya.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

**Gambar 10 Hasil Uji Normalitas**

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonalnya dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### **b) Hasil Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen (bebas). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi, bisa dilakukan antara lain dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika, toleransi sama dengan satu atau mendekati satu dan nilai  $VIF < 10$  maka tidak ada gejala multikolinearitas. Sebaliknya, jika nilai toleransi tidak sama dengan satu atau mendekati nol dan nilai  $VIF > 10$ , maka diduga ada gejala

multikolinearitas. Model regresi dikatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai  $VIF < 10$ , dan nilai *tolerance*  $> 0,05$  (5%).

**Tabel 25 Hasil Uji Multikolinearitas**

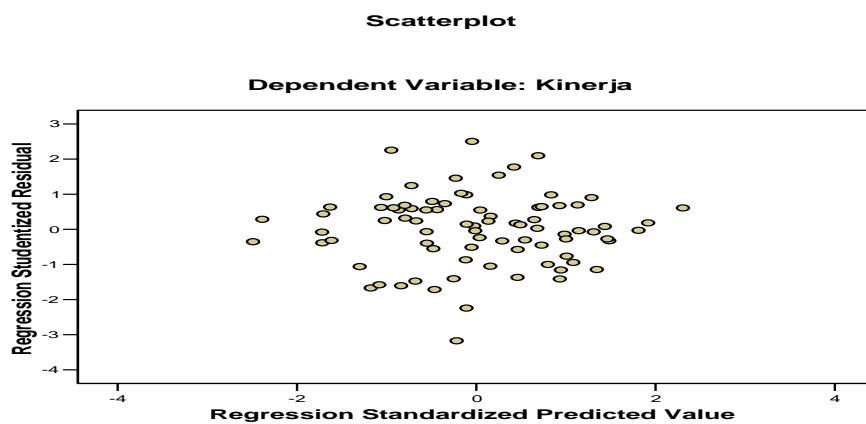
No.	Variabel	Tolerance	VIF
1	Kemampuan Kerja	0,951	1,052
2	Motivasi Kerja	0,987	1,013
3	Stres Kerja	0,899	1,112
4	Budaya Organisasi	0,972	1,029
5	Lingkungan kerja	0,926	1,080

(Sumber: data primer diolah, 2015)

Berdasarkan hasil yang tertera pada tabel 21, dapat diketahui bahwa (*Variance Inflation Factor*) VIF semuanya berada di bawah 10 dan nilai *tolerance* semua variabel diatas 0,05, maka model dapat dikatakan bebas dari multikolinieritas.

#### c) Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas dilakukan bertujuan untuk menguji dalam sebuah model regresi apabila terjadi ketidaksamaan varian dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heterokedastisitas dilakukan dengan uji *Scatter Plot*. Berikut hasil uji heterokedastisitas.



**Gambar 11 Hasil Uji Heterokedastisitas**

*(Sumber : data primer diolah, 2015)*

Dari gambar tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka nol (0) pada sumbu Y. maka dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas dan data tersebut mengalami homokedastisitas.

Seluruh asumsi klasik regresi semua sudah terpenuhi, maka dapat dikatakan model regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini sudah dapat digunakan atau sudah layak untuk digunakan.

### **3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui hubungan variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ), variabel Stres Kerja ( $X_3$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ), variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Uji hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program *SPSS 16.0 for windows* melalui beberapa tahapan untuk mencari nilai pengaruh variabel bebas

dengan tingkat kepercayaan 95% atau signifikansi 5% ( $\alpha=0,05$ ). Hasil uji regresi ditunjukkan pada tabel 26.

**Tabel 26 Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig
		B	Std. error		
1	(Constant)	-31,335	7,585	-4,131	,000
	Kemampuan Kerja ( $X_1$ )	,310	,134	2,308	,024
	Motivasi Kerja ( $X_2$ )	,395	,189	2,084	,040
	Stres Kerja ( $X_3$ )	,311	,141	2,200	,031
	Budaya Organisasi ( $X_4$ )	,456	,127	3,592	,001
	Lingkungan Kerja ( $X_5$ )	,197	,074	2,678	,009
R		,772			
R Square		,596			
Adjusted R Square ( $R^2$ )		,570			
Sig		,000			

a. Dependent variabel : Kinerja Karyawan (Y)

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Dari hasil analisis regresi diatas, maka dapat disusun persamaan sebagai berikut :

$$Y : a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

$$Y = -31,335 + 0,310 X_1 + 0,395 X_2 + 0,311 X_3 + 0,456 X_4 + 0,197 X_5$$

Penjelasan persamaan :

- 1) Nilai konstanta -31,335 ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada pengaruh dari variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ), ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ , dan  $X_5 = 0$ ), maka kinerja karyawan pada PT. PG. Rajawali I Unit



PG. Kreet Baru diprediksi akan mengalami penurunan secara konstan (karena nilai konstan bernilai negatif). Dengan kata lain kinerja karyawan pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru akan menurun tanpa adanya pengaruh dari Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ), ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ , dan  $X_5 = 0$ ).

- 2) Nilai koefisien Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,310 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) 0,310. Koefisien variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) bernilai positif. Artinya, bahwa semakin tinggi peningkatan Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) maka akan mengakibatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) semakin meningkat.
- 3) Nilai koefisien Motivasi Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,395 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) 0,395. Koefisien variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) bernilai positif. Artinya, bahwa semakin tinggi peningkatan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) maka akan mengakibatkan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) semakin meningkat.
- 4) Nilai koefisien Stres Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,311 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan variabel Stres Kerja ( $X_3$ ) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Karyawan ( $Y$ ) 0,311. Koefisien variabel Stres Kerja ( $X_3$ ) bernilai positif. Artinya, bahwa

semakin tinggi peningkatan Stres Kerja ( $X_3$ ) maka akan mengakibatkan Kinerja Karyawan (Y) semakin meningkat.

- 5) Nilai koefisien Budaya Organisasi ( $X_4$ ) sebesar 0,456 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Karyawan (Y) 0,456. Koefisien variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) bernilai positif. Artinya, bahwa semakin tinggi peningkatan Budaya Organisasi ( $X_4$ ) maka akan mengakibatkan Kinerja Karyawan (Y) semakin meningkat.
- 6) Nilai koefisien Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) sebesar 0,197 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa setiap kenaikan variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) sebesar satu-satuan, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan (Y) 0,197. Koefisien variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) bernilai positif. Artinya, bahwa semakin tinggi peningkatan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) maka akan mengakibatkan Kinerja Karyawan (Y) semakin meningkat.
- 7) Nilai R sebesar 0,772. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif sebesar 0,772 atau 77,2 % antara variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y). Dimana diketahui suatu hubungan dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai angka 100% atau 1 (baik dengan angka positif atau negatif).

8) Nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,570 atau 57,0%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) dengan variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 57,0%. Jadi, dapat diketahui bahwa variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) yang digunakan dalam persamaan regresi ini mampu memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 57,0% sedangkan sisanya 43% dipengaruhi oleh variabel lain diluar lima variabel independen atau bebas dalam penelitian ini.

#### **4. UJI HIPOTESIS**

##### **a. Uji t (Parsial)**

Pengujian model regresi secara parsial bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) secara parsial. Dengan bantuan *SPSS v 16.0 for windows* didapatkan hasil hipotesis parsial dengan menggunakan uji t yang ditunjukkan pada tabel 28.

Tabel 28 hasil uji t

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. error		
1	(constant)	-31,335	7,585	-4,131	,000
	Kemampuan Kerja (X <sub>1</sub> )	,310	,134	2,308	,024
	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	,395	,189	2,084	,040
	Stres Kerja (X <sub>3</sub> )	,311	,141	2,200	,031
	Budaya Organisasi (X <sub>4</sub> )	,456	,127	3,592	,001
	Lingkungan Kerja (X <sub>5</sub> )	,197	,074	2,678	,009

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Pada pengujian ini menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

H<sub>0</sub> : tidak terdapat pengaruh parsial dari Kemampuan Kerja (X<sub>1</sub>), Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>), Stres Kerja (X<sub>3</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>4</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>5</sub>) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

H<sub>1</sub> : terdapat pengaruh parsial dari variabel Kemampuan Kerja (X<sub>1</sub>), Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>), Stres Kerja (X<sub>3</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>4</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>5</sub>) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Tetapi, apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.

Untuk mengetahui nilai  $t_{tabel}$  peneliti menggunakan bantuan program *Microsoft Excel 2013* (rumus=TINV(0,05;76)) didapatkan nilai dari  $t_{tabel}$  dengan probabilitas

sebesar 0,05 atau 5% dan *degress of freedom* (df) = 76 adalah sebesar = 1,99.

Maka dapat dibuat analisa pengujian hipotesis sebagai berikut :

**a. Pengujian hipotesis variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)**

**Tabel 29 Uji hipotesis koefisien regresi variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ )**

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_1 = 0$ (variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $H_0 : \beta_1 \neq 0$ (variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $\alpha = 0,05$	$t_{hitung} = 2,308$ $sig = 0,024$ $t_{tabel} 1,99$	Tolak $H_0$ , Terima $H_1$

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) memiliki koefisien regresi sebesar 0,310. Dengan menggunakan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*, didapatkan statistik uji t sebesar 2,308 dengan nilai *p-value* sebesar 0,024. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,308 > 1,99$ ) dan nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kemampuan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).



**b. Pengujian Hipotesis variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

**Tabel 30 Uji Hipotesis koefisien regresi variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ )**

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_1 = 0$ (variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $H_a : \beta_1 \neq 0$ (variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $\alpha = 0,05$	$t_{hitung} = 2,084$ $sig = 0,040$ $t_{tabel} = 1,99$	Tolak $H_0$ , Terima $H_1$

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) memiliki koefisien regresi sebesar 0,395. Dengan menggunakan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*, didapatkan statistik uji t sebesar 2,084 dengan nilai *p-value* sebesar 0,040. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,084 > 1,99$ ) dan nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

c. Pengujian hipotesis variabel Stres Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 31 Uji hipotesis koefisien regresi variabel Stres Kerja ( $X_3$ )

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_1 = 0$ (variabel Stres Kerja ( $X_3$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $H_a : \beta_1 \neq 0$ (variabel Stres Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $\alpha = 0,05$	$t_{hitung} = 2,200$ $sig = 0,031$ $t_{tabel} 1,99$	Tolak $H_0$ , Terima $H_1$

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Variabel Sters Kerja ( $X_3$ ) memiliki koefisien regresi sebesar 0,311. Dengan menggunakan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*, didapatkan statistik uji t sebesar 2,200 dengan nilai *p-value* sebesar 0,031. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,200 > 1,99$ ) dan nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Stres Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) atau dengan meningkatnya stres kerja maka kinerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

**d. Pengujian hipotesis variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

**Tabel 32 Uji Hipotesis koefisien regresi variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ )**

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_1 = 0$ (variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $H_0 : \beta_1 \neq 0$ (variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $\alpha = 0,05$	$t_{hitung} = 3,592$ $sig = 0,001$ $t_{tabel} 1,99$	Tolak $H_0$ , Terima $H_1$

(Sumber : data primer diolah, 2015)

Variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) memiliki koefisien regresi sebesar 0,456. Dengan menggunakan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*, didapatkan statistik uji t sebesar 3,592 dengan nilai *p-value* sebesar 0,001. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besaar daripada  $t_{tabel}$  ( $3,592 > 1,99$ ) dan nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

e. Pengujian hipotesis variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)

Tabel 33 Uji Hipotesis koefisien regresi variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ )

Hipotesis	Nilai	Keputusan
$H_0 : \beta_1 = 0$ (variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $H_0 : \beta_1 \neq 0$ (variabel lingkungan kerja ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)) $\alpha = 0,05$	$t_{hitung} = 2,678$ $sig = 0,009$ $t_{tabel} 1,99$	Tolak $H_0$ , Terima $H_1$

(Sumber: data primer diolah, 2015)

Variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) memiliki koefisien regresi sebesar 0,197. Dengan menggunakan bantuan *software SPSS 16.0 for windows*, didapatkan statistik uji t sebesar 2,678 dengan nilai *p-value* sebesar 0,009. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $2,678 > 1,99$ ) dan nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

b. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan signifikansi antara variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) dengan variabel Kinerja Karyawan (Y) semua variabel diuji secara bersama-sama

menggunakan uji F atau ANOVA dengan bantuan *SPSS v 16.0 for windows* sehingga didapatkan hasil hipotesis simultan dengan menggunakan uji F yang ditunjukkan pada tabel 27.

**Tabel 27 hasil uji F**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1893.394	5	378.679	22.443	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1282.362	76	16.873		
	Total	3175.756	81			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

(Sumber: data primer diolah, 2015)

Pada pengujian ini menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0$  : tidak terdapat pengaruh simultan dari Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

$H_1$  : terdapat pengaruh simultan dari Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Tetapi, apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Untuk mengetahui nilai  $F_{tabel}$  peneliti menggunakan bantuan program *Microsoft Excel 2013* (rumus=  $FINV(0,05;5;76)$ ) didapatkan nilai  $F_{tabel}$  dengan probabilitas sebesar 0,05 atau 5% kemudian *degress of freedom* (df)  $n - 1 = 5$  dan *degrees of*



*freedom* (df)  $n_2 = 76$  adalah sebesar 2,33. Dari hasil perhitungan  $F_{hitung} 22,443 > F_{tabel} 2,33$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga keputusannya adalah  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Menjelaskan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dari variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada taraf uji signifikansi 0,05.

### 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Ukuran dari derajat keeratan hubungan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ , dan  $X_5$  terhadap Y, serta besarnya pengaruh ke lima variabel independen terhadap keragaman dari variabel dependen ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi ganda (*Multiple R*) dan koefisien determinasi (*R Square*) yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

Berdasarkan tabel 26 menunjukkan nilai koefisien korelasi ganda (*Multiple R*) sebesar 0,570 yang menyatakan besarnya derajat keeratan hubungan antara kinerja (Y) karyawan tetap PG. Krebet Baru dengan kemampuan kerja ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), stres kerja ( $X_3$ ), budaya organisasi ( $X_4$ ), dan lingkungan kerja ( $X_5$ ), mencapai 0,570 serta adanya hubungan yang sangat kuat diantara faktor kemampuan kerja ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), stres kerja ( $X_3$ ), budaya organisasi ( $X_4$ ), dan lingkungan kerja ( $X_5$ ) tersebut dengan kinerja karyawan tetap PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru tersebut.

Untuk nilai koefisien determinasi menunjukkan sebesar 0,596, sedangkan koefisien determinasi yang telah terkoreksi dari faktor kesalahan atau bias dengan

tujuan agar lebih mendekati ketepatan model dalam populasi digunakan *Adjusted R Square* =  $R^2$  yaitu sebesar 0,570, yang menyatakan besarnya pengaruh dari indikator Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru. Artinya sebesar 57% keragaman dari kinerja karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru dipengaruhi oleh adanya Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ). Sedangkan sisanya 43% ditentukan oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti.

## **6. Pembahasan**

### **1. Analisis statistik deskriptif dari variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) dan Kinerja Karyawan (Y)**

#### **a) Kemampuan Kerja ( $X_1$ )**

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), mayoritas responden cenderung setuju bahwa karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru telah memiliki kesesuaian pengetahuan berdasarkan pendidikan, kesesuaian pengetahuan berdasarkan pengalaman, kesesuaian pengetahuan berdasarkan pelatihan, menyelesaikan tugas secara cermat, kemampuan dalam pengoperasian peralatan yang mempermudah pekerjaan, penyelesaian sesuai dengan target perusahaan, karyawan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, tanggung

jawab terhadap pekerjaan, dapat melakukan kerjasama dengan rekan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,09. Pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dibutuhkan untuk melakukan aktivitas / menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan. Semakin tinggi kemampuan seorang karyawan maka ia dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan cepat.

#### **b) Motivasi Kerja ( $X_2$ )**

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ), mayoritas responden cenderung setuju bahwa karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru telah mendapatkan ruang kerja yang nyaman, pemberian gaji yang sesuai dengan pekerjaannya, pemberian bonus yang sesuai, memiliki hubungan antar karyawan yang baik, memiliki gaji yang sesuai dengan pekerjaannya, pemberian bonus yang sesuai, memiliki kesempatan mengembangkan karir, promosi kenaikan jabatan dan mendapat dukungan dari rekan kerja.

Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,12. Pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat lebih produktif dan menghasilkan barang yang bermutu tinggi. Motivasi dalam bekerja dapat meningkatkan semangat dalam bekerja dan menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan.

**c) Stres Kerja ( $X_3$ )**

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel Stres Kerja ( $X_3$ ), mayoritas responden cenderung setuju bahwa karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru mendapatkan tugas yang tidak dideskripsikan dengan jelas, beban tugas yang berat, perusahaan memberikan tugas yang tidak didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai, persaingan antar karyawan yang tidak sehat, hubungan antar karyawan yang tidak baik, tidak adanya dukungan sosial dari rekan kerja, perusahaan melakukan pengurangan jumlah pekerja, tugas dan sasaran yang dilakukan tidak jelas, dan penempatan kerja yang tidak sesuai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,10. Tetapi stres kerja yang dialami karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru dapat memberikan dampak positif bagi karyawan.

**d) Budaya Organisasi ( $X_4$ )**

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ), mayoritas responden cenderung setuju bahwa karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru memiliki pemahaman terhadap norma yang ada di perusahaan, melaksanakan norma yang ada di perusahaan, sikap terhadap norma yang ada di perusahaan, pemahaman tentang nilai utama perusahaan, melaksanakan nilai yang ada pada organisasi, sikap terhadap nilai yang ada dalam organisasi, karyawan memahami aturan tertulis, melaksanakan nilai yang ada pada organisasi, disiplin terhadap aturan tertulis yang ada di perusahaan. Hal ini

ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,18. Budaya organisasi yang terdapat di PG. Krebet Baru merupakan prinsip-prinsip dasar yang menjadi pedoman para karyawan yang ada di perusahaan dalam menghadapi masalah yang ada di perusahaan. Budaya organisasi pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru telah dilaksanakan oleh karyawannya dengan mentaati dan mengimplementasikan dalam lingkup perusahaan tersebut.

**e) Lingkungan kerja ( $X_5$ )**

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ), mayoritas responden cenderung setuju bahwa karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru telah mendapatkan penerangan yang cukup dan memadai, distribusi cahaya yang merata, pengaturan cahaya yang masuk dari luar ke dalam ruang kerja, terdapat personel keamanan yang cukup, terdapat kamera CCTV, memiliki tempat parkir yang luas dan aman, sirkulasi udara yang lancar, suhu ruangan yang terjaga, kelembaban udara yang cukup, ketersediaan peralatan kantor, dapat menggunakan peralatan kantor yang dapat mempercepat selesainya pekerjaan, kesediaan perlengkapan keselamatan pekerjaan, kelancaran komunikasi dalam penyampaian tugas, kedekatan hubungan atasan dan bawahan, sikap dalam menghadapi perintah dan tugas dari atasan, hubungan antar karyawan dapat terjalin dengan baik, tingkat keefektifan kerjasama, karyawan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan.



Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,13. Pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru lingkungan kerja dalam hal penerangan, keamanan kantor, udara, dan peralatan kantor sudah baik dan sesuai dengan yang diinginkan karyawan, sedangkan dalam hal hubungan atasan dengan bawahan dan hubungan antar karyawan sudah terjalin dengan baik dengan adanya kelancaran komunikasi dan saling mendukung satu sama lain. Lingkungan kerja yang nyaman diperlukan oleh karyawan agar lebih semangat dalam menyelesaikan tugas. Hubungan dengan atasan yang baik juga dapat mempermudah komunikasi jika terdapat hal/tugas yang kurang dipahami oleh karyawan. Karyawan yang saling mendukung satu sama lain juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dalam perusahaan yang tentunya dapat meningkatkan semangat karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Berdasarkan perhitungan analisis statistik deskriptif dari variabel Kinerja Karyawan (Y), mayoritas responden cenderung setuju bahwa karyawan PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru telah menghasilkan jumlah pekerjaan yang sesuai dengan target yang ditetapkan, karyawan memenuhi persyaratan dalam hal pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan, karyawan dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya, hasil kerja yang sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan, teliti dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan, mutu pekerjaan yang meningkat dibandingkan dengan mutu pekerjaan periode yang lalu, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, menyelesaikan

pekerjaan lebih cepat dari rekan kerja, kecepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan penyelesaian pekerjaan pada periode yang lalu. Hal ini ditunjukkan dengan hasil *grand mean* sebesar 4,14.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif tersebut menggambarkan atau mendeskripsikan variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat, semuanya terletak pada posisi positif (kuat) karena berada pada interval kelas  $> 3,41 - 4,2$ , yang berarti rata-rata responden setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja, motivasi kerja, stres kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja karyawan di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru dikategorikan baik.

## 2. Pengaruh Secara Parsial

### a) Pengaruh variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Kriterianya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara parsial antara variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t yaitu  $t_{hitung} 2,308 > t_{tabel} 1,99$ . Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi peningkatan kemampuan kerja di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Krebet Baru mengakibatkan kinerja karyawan juga semakin meningkat.

Dari beberapa item pada kemampuan kerja di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru, seperti memiliki pengetahuan berdasarkan pendidikan, memiliki kesesuaian pengetahuan berdasarkan pengalaman, memiliki kesesuaian pengetahuan berdasarkan pelatihan, penyelesaian tugas secara cermat, kemampuan dalam pengoperasian peralatan yang mempermudah pekerjaan, penyelesaian tugas sesuai dengan target perusahaan, tingkat kedisiplinan karyawan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta dapat melakukan kerja sama dengan rekan kerja. Semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan tentunya akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat Menurut Hutajulu (2009:76) mengungkapkan bahwa apabila ingin mencapai hasil yang maksimal seorang pegawai harus bekerja dengan sungguh-sungguh beserta segenap kemampuan yang dimiliki ditunjang oleh sarana dan prasarana yang ada. Karyawan yang memiliki kesesuaian dalam hal pendidikan, pengalaman, dan pelatihan juga sangat dapat membantu meningkatkan kinerjanya. Menurut pendapat Robbins (2008:156) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini dan dilihat dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kristiani (2013) dalam jurnalnya mengatakan bahwa Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja Karyawan. Artinya apabila kemampuan kerja baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

**b) Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Kriterianya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara parsial antara variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t yaitu  $t_{hitung} 2,084 > t_{tabel} 1,99$ . Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi motivasi kerja di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kribet Baru Malang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu pencapaian kinerja yang tinggi (Robbins, 2008:173). Motivasi kerja karyawan merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam bekerja pada suatu perusahaan. Motivasi karyawan juga dapat terkait dengan kemampuan pemilik perusahaan dalam mempengaruhi karyawannya agar bertindak sesuai dengan yang diinginkan oleh pemilik perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gardjito (2014), Kristiani, Pradhanawati dan Wijayanto (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan.

**c) Pengaruh Stres Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Kriterianya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan

terdapat pengaruh secara parsial antara variabel Stres Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai koefisien stres kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,395, artinya bahwa semakin tinggi peningkatan stres kerja ( $X_3$ ) maka akan mengakibatkan Kinerja Karyawan (Y) meningkat. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi stres kerja di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini penelitian ini berbeda dengan teori-teori yang menyatakan bahwa jika stres kerja tinggi maka kinerja karyawan akan menurun, dan sebaliknya. Karyawan yang memiliki stres kerja yang tinggi maka kinerja karyawan tersebut akan naik, dikarenakan stres yang ada pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru dapat meningkatkan motivasi diri, rangsangan untuk bekerja lebih keras dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik. Stres kerja di PG. Kreet Baru dapat berdampak positif dikarenakan karyawan dapat menjadikan sebuah tugas yang berat sebagai tantangan sehingga ia lebih termotivasi dalam mengerjakannya agar hasil akhirnya sesuai dengan yang dikehendaki oleh atasan, berbeda jika seorang karyawan menjadikan tugas yang berat sebagai beban maka ia akan menghasilkan stres yang berdampak negatif dan hasil akhirnya akan tidak sesuai dengan yang dikehendaki oleh atasan. Dukungan sesama rekan kerja atau dari atasan juga dapat menjadikan stres berdampak positif karena dapat saling membantu ataupun bertukar pikiran dan saling memotivasi. Selain dukungan dari rekan kerja dan dari atasan, persaingan antar rekan kerja yang sehat, perusahaan menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan, dan tugas dan sasaran pekerjaan yang dilakukan dinilai sudah cukup jelas oleh karyawan dapat menjadikan karyawan



stres dalam titik stabil dan dapat menjadikan stres itu berdampak positif terhadap kinerjanya. “Stres kerja adalah situasi ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan, dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang” (Hariandja, 2002:303). Asumsinya adalah bila seorang karyawan yang sedang terlilit hutang maka ia akan berusaha melunasinya dengan cara bekerja agar mendapatkan uang untuk melunasi hutangnya. Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun. Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, adalah suatu rangsangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stres mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi karyawan. Leung, chan, olomolaiye (2008) dalam jurnalnya yang berjudul *Impact of Stress on the Performance of Construction Project Managers* mengatakan “*However, stress is not necessarily harmful. As Selye (1976) noted, “without stress, there would be no life”. The stimulus of stress is essential for every successful experience, as it always accompanied by motivation*”. Stres kerja yang dialami karyawan bukanlah suatu hal yang selalu berakibat buruk terhadap kinerjanya, tetapi stres juga dapat memberikan motivasi dan menambah semangat dalam menjalankan pekerjaannya untuk keberhasilan perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Manueke (2013) yang berjudul “Pengaruh Stres dan Keterlibatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Ciputra Internasional Cabang Manado”, dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa stres saat dimoderasi oleh kepuasan kerja ternyata akan menunjukkan arah yang sama dengan prestasi kerja sedangkan arah kepuasan kerja terhadap prestasi kerja adalah negatif. Peningkatan stres kerja akan menurunkan prestasi secara langsung namun dalam kondisi dimoderasi oleh kepuasan kerja maka stres kerja akan meningkatkan prestasi kerja. Artinya bahwa kepuasan kerja memoderasi hubungan antara stres dan prestasi kerja sehingga mengakibatkan peningkatan prestasi kerja. Tejasurya (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Stres Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pra Purna Karya di Damatex Salatiga” menyatakan bahwa stres kerja akan berpengaruh pada kinerja karyawan. dimana stres yang bersifat positif akan memotivasi diri, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. dimana hal ini juga dapat dipengaruhi oleh program purna karya yang sudah berjalan dengan baik, sehingga dapat mendorong karyawan lebih meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini hasilnya signifikan, mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wulandari (2014), tetapi hasil penelitian ini stres kerja berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan.

#### **d) Pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>4</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Kriterianya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan

terdapat pengaruh secara parsial antara variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t yaitu  $t_{hitung} 3,592 > t_{tabel} 1,99$ . Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi budaya organisasi di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru mengakibatkan kinerja karyawan juga semakin meningkat. Budaya organisasi merupakan suatu norma dan nilai yang ada pada perusahaan yang dilaksanakan oleh karyawan agar mencapai tujuan perusahaan. Kuat atau lemahnya suatu budaya organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Denison dalam Tika (2012:109) yang mengemukakan bahwa “Suatu budaya yang kuat jika memiliki potensi yang jauh lebih besar untuk koordinasi dan kontrol perilaku secara implisit. Suatu budaya yang kuat dengan sosialisasi anggota yang baik akan meningkatkan efektivitas, karena hal tersebut melancarkan pertukaran informasi serta koordinasi perilaku”. Budaya merupakan sebuah pengikat antara karyawan dan perusahaan tersebut. Hal ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Budiono (2014).

**e) Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05 atau 5%. Kriteriaanya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara parsial antara variabel Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y), hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t yaitu  $t_{hitung} 2,678 > t_{tabel} 1,99$ . Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik lingkungan kerja di PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru mengakibatkan kinerja karyawan juga semakin meningkat. Hasil pembahasan ini didukung dengan

penelitian terdahulu yaitu Ningrum (2014) bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2002:36) lingkungan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, “para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik”. Lingkungan kerja yang baik akan sangat bermanfaat bagi kelangsungan hidup perusahaan, karena tidak jarang perusahaan gulung tikar akibat lingkungan kerja yang tidak baik. Lingkungan kerja yang baik tentunya akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja yang berdampak positif pada hasil kerjanya. “lingkungan kerja merupakan lingkungan yang diperlukan karyawan untuk bekerja di dalam organisasi dimana lingkungan tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap kemampuan mereka untuk melakukan tugas-tugas yang telah diminta organisasi untuk dikerjakan” Manning (2007:37).

### 3. Pengaruh Secara Simultan

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan analisis linier berganda pada uji F dengan tingkat signifikansi atau tingkat kesalahan sebesar 0,05 atau 5%. Dapat diketahui bahwa  $H_1$  terdapat pengaruh simultan dari variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan  $f_{hitung} 22,443 > f_{tabel} 2,33$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga keputusannya adalah  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Kemampuan kerja karyawan yang meliputi kemampuan pengetahuan, kemampuan ketrampilan dan kemampuan sikap dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2008:57) menegaskan “Kemampuan (*ability*) merupakan kapasitas individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan”.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kristiani (2013) didalam jurnalnya yang mengatakan, kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila kemampuan kerja baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya

Sedangkan Motivasi Kerja diperkuat oleh penelitian terdahulu oleh Gardjito (2014) dalam skripsinya yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Stres kerja dapat menurunkan semangat kerja yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Wulandari (2014) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja” juga menyatakan bahwa stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Budaya organisasi dalam penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Budiono (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Untuk lingkungan kerja diperkuat oleh Gardjito (2014), Rachmadhani (2014), dan Ningrum (2014), dalam ketiga penelitian tersebut menyatakan



bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,570 % atau 57%. Dapat diketahui bahwa variabel Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) mampu memberikan kontribusi terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 57,0% sedangkan sisanya sebesar 43% dipengaruhi oleh variabel lain diluar lima variabel independen atau bebas dalam penelitian ini seperti iklim kerja, etos kerja, dll. Hal ini diperkuat oleh pendapat Mangkunegara (2009:16) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain iklim kerja yang dinamis. Mangkuprawira (2011:155) juga berpendapat bahwa variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepercayaan diri, tekanan dan struktur organisasi. Wirawan (2009:7) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu sistem manajemen, kompensasi, dan strategi organisasi.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) yang ada pada PT. PG. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru sudah dilaksanakan dengan baik dan optimal. Untuk Stres Kerja ( $X_3$ ) pada karyawan termasuk tinggi, tetapi stres kerja yang tinggi tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. kemampuan kerja karyawan, motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. semakin tinggi kemampuan kerja karyawan, maka berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan secara langsung.
3. Motivasi Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan secara langsung.
4. Stres Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. semakin tinggi stres kerja karyawan, maka berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan secara langsung.

5. Budaya Organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. semakin kuat budaya organisasi dalam suatu perusahaan, maka berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan secara langsung.
6. Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. semakin baik lingkungan kerja karyawan, maka berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan secara langsung.
7. Hasil penelitian ini juga diketahui bahwa secara simultan Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ) yang ada di PG. Krebet Baru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

## **B. Saran**

Saran-saran yang dapat disampaikan oleh peneliti sehubungan dengan penelitian ini adalah :

1. Diharapkan perusahaan untuk selalu memperhatikan Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Stres Kerja ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_5$ ), hal tersebut dikarenakan keseluruhan variabel berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
2. Diharapkan perusahaan dapat mempertahankan Budaya Organisasi ( $X_4$ ). Hal ini dikarenakan variabel terkait norma-norma yang sudah ada pada perusahaan memiliki pengaruh yang dominan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
3. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja, motivasi, stres kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja mempunyai kontribusi yang

cukup besar terhadap kinerja karyawan. hal ini dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi yaitu 0,570 yang berarti bahwa variabel kemampuan kerja, motivasi kerja, stres kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja sebesar 57% dan sisanya 43% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Oleh karena itu peneliti menyarankan peneliti lain untuk mengadakan penelitian lanjutan dengan obyek yang sama tetapi variabel-variabel penelitian berbeda dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Robbins dalam Moehariono (2009:61) menyebutkan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), atau jika dirumuskan menjadi  $P = f(M \times A \times O)$ . Variabel lain yang dapat digunakan yaitu faktor kesempatan (*opportunity*). Kesempatan (*opportunity*) dan perlakuan sama atas pekerjaan sangat penting dilakukan dalam suatu organisasi untuk mengurangi diskriminasi dalam pekerjaan atas dasar ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, kepercayaan, politik, dan status sosial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Anak Agung Putu. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang : UB Press.
- Alma, Buchari. 2010. *Pengantar Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rinea Cipta.
- , 2010. *Produser penelitian suatu pendekatan praktek*. Edisi revisi kelima. Jakarta : PT.Rineka Cipta
- As'ad, M, 2003, *Psikologi Industri : Seri Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar Offset.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2004. *Organisasi*. Jilid 1. Tangerang : Bina Rupa Aksara.
- Hariandja, M. T. E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Hasan, Ali. 2013. *Marketing dan Kasus – Kasus Pilihan*. Yogyakarta : CAPS.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian dan Thoha, Nuriana. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kasiram, 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang : UIN-Maliki Press.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kusnadi. 2003. *Pengantar Manejemen*. Malang : UB Press.
- Liliweri, Alo. 2014. *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Lind, douglas A; Marchal, William G, dan Wathen, Samuel A. 2008. *Teknik-teknik statistika dalam bisnis dan ekonomi menggunakan kelompok data global*. Jakarta : Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : Penerbit Andi.



- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manajemen Strategik*. Cetakan pertama. Edisi kedua. Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-1. BPFE Yogyakarta.
- Misbahuddin, Hasan, Iqbal. 2013. *Analisis data Penelitian Dengan Statistik*. Edisi ke-2. Jakarta : Bumi Aksara.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Mulyadi. 2009. *Akuntansi Biaya*. Edisi ke-5. Cetakan kesembilan. Yogyakarta : UPP-STIM YKPN.
- Nawawi, Hadari. 2012. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Cetakan ke tujuh. Bogor : Penerbit Ghalia.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja : Pendekatan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Malang : UB Press.
- Rivai, Veithzan dan Mulyadi, Dedi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi ketiga. Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Sarjono, Haryadi dan Julianita, Winda. 2011. *SPSS vs LISREL, Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Saydam, Gouzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manajemen : Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambaran.
- Sedarmayati, 2009. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung : Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business (Metodologi Penelitian untuk Bisnis)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Setiawan, H. 2008. *Tata Letak Pabrik*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Singarimbun, Masri dan Sofian, Efendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Siswanto dan Sucipto, Agus. 2008. *Teori & Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. Malang : UIN-Maliki Press.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UB Press.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sugito, Pudjo dan Sumartono. 2005. *Manajemen Operasional*. Malang: Banyumedia.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sukoco,Badri Munir. 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Supardi. 2005. *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi ke-6. Jakarta: Erlangga.
- Supriyanto, Ahmad Sani, dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang:UIN Maliki Press.
- Suwarto, FX.2010. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Revisi. Yogyakarta : Penerbit Universitas Atma Jaya.
- Terry, George R. 2006. *Prinsip - Prinsip Manajemen*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Tika, Moh. Pambundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Settiady. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi : Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Malang : UB Press.
- Wijaya, Tony. 2013. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis : Teori dan Praktik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Winardi. J. 2007. *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Zulganef. 2008. *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

### Internet

Cokroaminoto, 2007. "Membangun Kinerja Karyawan Melalui Perbaikan Lingkungan Kerja". <https://cokroaminoto.wordpress.com/2007/05/27/membangun-kinerja-karyawan-melalui-perbaikan-lingkungan-kerja/>. Diakses pada tanggal 2 Maret 2015.

pgrajawali1.co.id. Diakses pada tanggal 27 Februari 2015.

Manning, Louise. 2007 (Online). (<http://www.ezinearticles.com>, diakses tanggal 17 Mei 2015)

Sasono, Eko. 2004. Mengelola Stres Kerja. <http://pdfdatabase.com/index.php?q=skripsi+stres+kerja>, (diakses pada tanggal 12 Maret 2015)

### Skripsi

Gardjito, Aldo Herlambang. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karmand Mitra Andalan, Surabaya*. Skripsi pada FIA Universitas Brawijaya.

Budiono, Koko Herawan. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang-Kawi*. Skripsi pada FIA Universitas Brawijaya.

Rachmadhani, Intan. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang*. Skripsi pada FIA Universitas Brawijaya.

Wulandari, Inke Okta Putri. 2014. *Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja pada PG. Kebon Agung Malang*. Skripsi pada FIA Universitas Brawijaya.

### Jurnal

Ningrum, Nadiya Lifa, Prasetya, Arik, Riza, Muhammad Faisal. 2014. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Auto 2000 Sukun Malang*. Vol 11, No 1. Diakses pada 10 Maret 2015.

Kristiani, Dyah Ayu, Pradhanawati, Ari, Wijayanto, Andi. 2013. *Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkit Semarang*. Vol 2, No 1. Diakses pada 10 Maret 2015.